

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

CONTABLES

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO Y

PROGRAMACIÓN WEB EN EL DISTRITO METROPOLITANO

DE QUITO.

CASO: “DESIGN QUITO”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA

OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

FRANCISCO JAVIER PROAÑO PROAÑO

DIRECTOR: ING.FERNANDO SOLA, MBA

QUITO, MAYO 2015

HOJA DE DIRECTORES

Director: Ing. Fernando Solá MBA

Informante 1: Ing. Iván Rueda. MBA

Informante 2: Ing. Freddy Arévalo. MBA

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi
viejita linda Martha Proaño de Bonilla
que desde el cielo me ha sabido guiar y
proteger.

A mis padres, abuelos y hermanos.

A la vida misma.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a aquellos profesores que durante mi vida universitaria demostraron seriedad y una vocación real hacia la carrera y los estudios en general, en especial a mi director Fernando Solá y mis lectores Iván Rueda y Freddy Arévalo.

A mis amigos y compañeros que logré conocer durante mi carrera universitaria y fuera de ella. Gracias por todos los momentos y recuerdos.

A mi novia Erika Espín por su apoyo y amor incondicional.

A la empresa Design Quito que me ha apoyado durante toda mi investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE DIRECTORES.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCION.....	xiv
CAPÍTULO I.....	16
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DESIGN QUITO.....	16
1.1. Análisis Externo.....	16
1.1.1. Factor Económico.....	17
1.1.2. Factor Político Legal.....	20
1.1.3. Factor Tecnológico.....	22
1.1.4. Entorno Competitivo.....	25
1.1.5. Factor Socio-Cultural.....	27
1.2. Análisis Interno.....	28
1.2.1. Antecedentes históricos Design Quito.....	28

1.2.2.	Productos y Servicios	30
1.2.3.	Estructura Organizacional, organigrama	35
1.2.4.	Máquinas y equipos.....	37
1.2.5.	Misión y Visión	39
1.2.6.	Análisis Foda.....	41
1.2.7	ANÁLISIS FINANCIERO	42
1.2.8	CARTERA DE CLIENTES	45
1.2.9	PROVEEDORES	46
CAPÍTULO II.....		48
2.	SITUACION ACTUAL - LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	48
2.1	Teoría De Procesos	49
2.1.1	Diagramación.....	50
2.1.2	Teoría de valor agregado	52
2.2	Situación Actual Procesos Design Quito	53
2.2.1	Identificación de Procesos.....	53
2.2.2	Diagramación de procesos actuales.....	59
2.3	Análisis de valor agregado actual	60
2.3.1	Contratación de personal.....	60
2.3.2	Gestión de salarios.....	61
2.3.3	Inducción de personal	62
2.3.4	Facturación	63
2.3.5	Caja Chica.....	64
2.3.6	Compras	65
2.3.7	Gestión Tributaria.....	66
2.3.8	Cobros	67

2.3.9	Diseño gráfico	68
2.3.10	Diseño web	69
2.3.11	Impresión digital	70
2.4	Análisis de debilidades y oportunidades	71
CAPITULO III		76
3.	PROCESOS PROPUESTOS.....	76
3.1	Mejoramiento de procesos.....	76
3.1.1	Principales pasos para el mejoramiento de los procesos	77
3.1.2	Ciclo PHVA.....	79
3.1.3	Mapa de procesos	81
3.1.3.1	Ventajas del mapa de procesos	81
3.1.4	Manual de procedimientos	82
3.2	Situación propuesta.....	84
3.2.1	Mapa de procesos propuesto	85
3.2.2	Diagramación de procesos propuestos	87
3.2.3	Análisis de valor agregado propuesto.....	87
3.3	Indicadores de gestión y medición	106
3.3.1	Indicadores por cada proceso.....	108
3.3.2	Priorización de indicadores	108
CAPÍTULO IV		110
4.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	110
4.1	Propuesta de Implementación para el Departamento de Cuentas Claves	110
4.2	Costos e inversión de la propuesta de mejora para Design Quito	112
CAPITULO V		116

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
Conclusiones.....	116
5.1 Recomendaciones	118
BIBLIOGRAFÍA	120
Páginas Web.....	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasas de crecimiento del PIB	18
Tabla 2 Contribución por ramas de actividad al PIB	18
Tabla 3 Contribución por sectores al PIB.....	19
Tabla 4 Análisis Financiero	42
Tabla 5 Cartera de clientes	46
Tabla 6 Inventario de procesos Design Quito	54
Tabla 7 Propuesta de mejora Design Quito	113
Tabla 8 Análisis de frecuencia procesos misionales	113
Tabla 9 Ahorro procesos misionales	114

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Población con internet en Ecuador	23
Figura N° 2: Porcentaje de población con Smartphone en Ecuador.....	24
Figura N° 3 Ubicación oficinas.....	29
Figura N° 4 Web Design Quito.....	31
Figura N° 5 Logo Empresa Azaya Gardens.....	32
Figura N° 6 Microperforado marca País.....	33
Figura N° 7 Vinil de corte decorativo.....	33
Figura N° 8 Promocionales navideños.....	34
Figura N° 9 Organigrama Design Quito	35
Figura N° 10 Plotter de impresión Roland.....	37
Figura N° 11 Plotter de corte Helitin	38
Figura N° 12 iMac	39
Figura N° 13 Agrupación procesos Design Quito	54
Figura N° 14 AVA actual Contratación de personal	61
Figura N° 15 AVA actual Gestión de salarios	62
Figura N° 16 AVA actual Inducción de personal	63
Figura N° 17 AVA actual Facturación	64
Figura N° 18 AVA actual Caja chica.....	65
Figura N° 19 AVA actual Compras	66
Figura N° 20 AVA actual Gestión tributaria	67
Figura N° 21 AVA actual Cobros.....	68
Figura N° 22 AVA actual Diseño gráfico.....	69

Figura N° 23	AVA actual Diseño web	70
Figura N° 24	AVA actual Impresión digital	71
Figura N° 25	Ciclo PHVA	80
Figura N° 26	AVA propuesto Diseño gráfico	91
Figura N° 27	AVA propuesto Diseño web	92
Figura N° 28	AVA propuesto Impresión digital	93
Figura N° 29	AVA propuesto Facturación	94
Figura N° 30	AVA propuesto Sueldos y salarios	96
Figura N° 31	AVA propuesto Contratación de personal	97
Figura N° 32	AVA propuesto Inducción de personal	98
Figura N° 33	AVA propuesto Gestión de contabilidad	100
Figura N° 34	AVA propuesto Caja chica	101
Figura N° 35	AVA propuesto Cobros	103
Figura N° 36	AVA propuesto Compras	106

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Análisis FODA	41
Cuadro N° 2 Figuras diagramas de flujo	51
Cuadro N° 3 Debilidades y oportunidades Gestión de RRHH	72
Cuadro N° 4 Debilidades y oportunidades Gestión administrativa	73
Cuadro N° 5 Debilidades y oportunidades Servicios prestados	74

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está enfocada a la implementación de un modelo de gestión por procesos que a su vez va a ser monitoreado por indicadores y un manual de procedimientos propuestos para la empresa Design Quito, empresa dedicada a la programación web y el diseño gráfico con sus productos afines como lo es la impresión digital.

En el primer capítulo del trabajo se realiza un análisis externo de la empresa, analizando las principales fuerzas macro que inciden en el desempeño de la empresa dentro del mercado. Así mismo se realiza un análisis interno que nos proporcionará la información oportuna para poder más adelante entender sus debilidades y fortalezas para generar oportunidades de mejora viables para la empresa.

En el segundo capítulo se levanta la información de los procesos utilizados en la empresa respaldados con la teoría de gestión por procesos; el análisis de valor agregado en tiempo, costo y volumen de cada proceso es complementado con el análisis de las debilidades y oportunidades de mejora analizados desde aspectos fundamentales para el funcionamiento del modelo de gestión por procesos.

Luego del análisis de valor agregado actual, se procede a levantar el mapa de procesos de la empresa, el cual será la pieza clave para empezar la propuesta de re diseño de procesos e implementación de nuevos procesos en el capítulo tercero. Este re diseño está corroborado con un nuevo análisis de valor agregado y su respectiva comparación con el análisis de valor agregado de los procesos actuales de la empresa con la finalidad de demostrar el progreso conseguido en el desarrollo de los procesos re diseñados; adicional a esto se realizó un manual de procedimientos con toda la información levantada previamente y una priorización de todos los indicadores de gestión plasmados en dicho manual de procedimientos y clasificados por eficacia y eficiencia según corresponda.

El cuarto capítulo se desarrolló sobre una propuesta de implementación o propuesta de mejora que deriva de la principales debilidades halladas en el capítulo dos. Dicha propuesta tiene un valor económico que será cubierto gracias al mejoramiento de los procesos actuales de la empresa. Las conclusiones y recomendaciones en el trabajo sirven de guías para que la Dirección implemente adecuadamente dicho modelo de gestión y logre un crecimiento sostenido y proyecciones de crecimiento para la organización.

INTRODUCCION

En el diario trajín de las PYMES muchas veces los esfuerzos del gerente y el personal que están enfocados al desarrollo de las actividades, no tienen un marco referencial para la administración dónde puedan ser organizados y monitoreados. Las tareas de cada uno de los miembros del equipo se pueden mezclar debido a que los procesos, aunque estén presentes implícitamente, no han sido identificados ni socializados con el personal.

Las pequeñas empresas como Desig Quito realizan tareas lógicas para la subsistencia de la empresa como: proformar, vender, comprar, pagar sueldos, enviar mails, cobrar, buscar clientes, etc. Todo esto con el único fin de generar una utilidad y seguir a flote dentro del mercado en el cual venderá sus servicios y productos a largo plazo.

Pocas PYMES son las que dan ese salto para convertirse en una empresa grande con un organigrama bien estructurado y unos procesos bien definidos para mejorar las actividades y por ende la productividad del negocio. Todo esto sucede bajo la concepción equivocada de que en una empresa pequeña los procesos están implícitos y por lo tanto no hay necesidad de hacer un levantamiento y tenerlos por escrito así como un manual de procedimientos y ciertos planes de acción.

Muchos de los gerentes, directores o dueños de estas PYMES piensan que el salto para crecer y convertirse en una empresa grande y estructurada solo se lo consigue con la acumulación de capital y la inversión del mismo, sin darle importancia al enfoque basado en procesos y a un Modelo de Gestión para la empresa. Es por eso que el siguiente paso después de tomar la decisión de querer crecer dentro del mercado es emplear un modelo de gestión enfocado en procesos para incluir a todos los ámbitos y personal de la empresa en la consecución de objetivos y de la calidad en el producto que se entrega a sus clientes.

Por tanto y después de todo lo expuesto se puede asumir que tanto en las pequeñas y medianas empresas se puede desarrollar un modelo de gestión enfocado en procesos para poder medir y mejorar el rendimiento de las actividades dentro de la empresa y de esa manera poder ampliar su participación en el mercado local generando como consecuencia mayor utilidad y mayor calidad.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DESIGN QUITO

En el primer capítulo de la presente investigación se hará una revisión del ambiente externo e interno de la empresa Design Quito analizando los aspectos y factores más importantes que han influido a lo largo de su estancia en el mercado ecuatoriano y aquellos que actualmente marcan oportunidades y desafíos para el desarrollo de sus actividades. También se hará un recuento de su historia, productos y servicios, ambiente organizacional y sus principales herramientas utilizadas en sus líneas de producción.

1.1. Análisis Externo

El ambiente externo de una empresa está conformado por aquellas fuerzas o factores variables que influyen en una organización. Según el Webster's Third New International Dictionary of the English Language (1993) define el ambiente externo como: “conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización)”.

Tomando en cuenta este concepto se ha identificado los principales factores externos que afectan de manera directa a la empresa y se ha desarrollado un análisis por cada uno.

1.1.1. Factor Económico

El crecimiento sostenido del Producto Interno Bruto del Ecuador entre el año 2010 y el 2014 que también ha significado un crecimiento sostenido del ingreso como del sector privado, generándose importantes oportunidades de crecimiento para todos los sectores de la economía, muy especialmente para el sector servicios en el que se encuentra inmersa la industria gráfica.

Para ratificar lo dicho, el mismo Presidente de la República ha declarado que el ingreso nominal del Ecuador creció en un 80% en los últimos diez años.

En efecto, el crecimiento de la economía ecuatoriana, según información del Banco Mundial, medido por el crecimiento del Producto Interno Bruto, PIB, da cuenta que el Ecuador creció a una tasa promedio, a valores constantes, del 5.2% (a precios del año 2005) en el período ya referido. Por otro lado, vale destacar que, para el PIB generado entre el año 2012 y el año 2013, según cifras de Banco Central del Ecuador, el aporte del sector primario (agrícola, pecuario, minas y petróleo) fue del 29.3%; del sector secundario (industria, construcción y otros) fue del 29.3%; en tanto que del sector servicios, fue del 48.6%, denotándose un cambio estructural novedoso en la composición del producto y de los ingresos.

En la tabla N°1, constan las tasas de crecimiento del PIB desde el año 2009 realizando un promedio por el PIB, mientras que en la tabla N°2 y N°3

se puede verificar el aporte de cada sector y ramas de cada sector para el PIB generado entre los años 2012 y 2013.

Tabla 1 Tasas de crecimiento del PIB

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO EN %
2009	
2010	3,5
2011	7,9
2012	5,2
2013	4,9
2014	4,6
TASA PROMEDIO	5,2

Fuente: Banco Mundial, 2013

Tabla 2 Contribución por ramas de actividad al PIB

Ramas de actividad	Aporte al PIB
Construcción	0,62
Petróleo y minas	0,56
Actividades profesionales	0,54
Agricultura	0,53
Manufactura	0,46
Transporte	0,40
Comercio	0,38
Correo y comunicaciones	0,35
Otros elementos del PIB	0,34
Enseñanza, servicios sociales y de salud	0,30
Electricidad y agua	0,24
Otros servicios	0,16
TOTAL	4,88

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Tabla 3 Contribución por sectores al PIB

Ramas de actividad	Aporte al PIB	Estructura porcentual %
Sector primario (agrícola, pecuario, minas y petróleos)	1,43	29,3
Sector secundario (industria, construcción)	1,08	22,1
Sector terciario (servicios)	2,37	48,6
	4,88	100.0

Fuente: Baco Central del Ecuador, 2013

Lo anterior, permite ratificar que la mayor disponibilidad de ingresos en el País mejoró notoriamente el consumo de los ecuatorianos, especialmente en servicios entre los que se destaca la industria gráfica y sus productos de impresión, subsector que ha satisfecho la demanda de servicios por parte de las actividades públicas y privadas. Pero también hay que hacer notar que la creciente demanda de servicios para la industria gráfica también implicó el consumo de algunos insumos y bienes de capital importados con la consecuente variación de precios conforme a la evolución e innovación tecnológica tan dinámica de la industria gráfica y la impresión digital. En este escenario, desde hace siete años, se encuentra inmersa la Empresa Design Quito, sorteando las nuevas oportunidades que brinda el entorno macroeconómico del Ecuador y aplicando políticas claras de calidad y asesoría personalizada a sus clientes para competir lealmente en el mercado nacional.

1.1.2. Factor Político Legal

Dentro del país existe un ordenamiento jurídico que regulan las acciones de los individuos y las empresas.

La empresa Design Quito al estar inmersa en el sector de servicios, dentro de los sectores económicos del Ecuador, se rige por una normativa que parte desde la misma Constitución.

Según el artículo 384 de la Constitución señala lo siguiente: “El sistema de Comunicación Social asegurará el ejercicio de los derechos de la comunicación, la información y la libertad de expresión, y fortalecerá la participación ciudadana” (RO 449, 2008, pág. 116).

Lo que el artículo menciona es muy importante para las instituciones, tanto privadas como públicas, que generan productos comunicacionales y contenido que sea difundido dentro de la sociedad.

Design Quito ofrece servicios que recaen sobre el ámbito comunicacional, ya sea para la promoción de empresas o mercadeo de productos. Por lo tanto el uso de los distintos canales de comunicación, en este caso gráfico-impreso o web, debe cumplir con normas que aseguran la calidad y legalidad del producto o servicio ofertado.

Desde que se creó la Ley Orgánica de Comunicación, se ha promovido la participación ciudadana, no solo en espacios de opinión, sino también generando mayor producción nacional a nivel de servicios. En el 2013 entra en vigencia esta ley donde según el artículo 98 dice: “La publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano a través de los medios de comunicación

deberá ser producida por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, cuya titularidad de la mayoría del paquete accionario corresponda a personas ecuatorianas o extranjeros radicados legalmente en el Ecuador, y cuya nómina para su realización y producción a constituyan al menos un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros legalmente radicados en el país. En este porcentaje de nómina se incluirán las contrataciones de servicios profesionales” (RO-22, 2013, pág. 17)

Al implementarse La Ley Orgánica de Comunicación se genera más empleo para el sector de servicios, más oportunidades de negocio y a la vez son impulsadas para que mejoren la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

Al mismo tiempo que hay un impulso al sector de servicios en general y de servicios publicitarios, existe una norma que cuida y vela por el interés de la contraparte, en este caso el cliente o consumidor. Según el artículo 52 de la Constitución (2008) todos los miembros de la sociedad deben tener acceso a productos y servicios que garanticen su calidad y a que la información de sus características no sea engañosa.

El artículo 72 de La Ley de Defensa del Consumidor dice: " Cuando los servicios prestados sean manifiestamente defectuosos, ineficaces, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que se le sea restituido el valor cancelado. Además el proveedor de dichos servicios, será sancionado con un multa de 500 dólares

de los Estados Unidos de América, sin perjuicio de las demás acciones a que hubiere lugar” (RO-87, 2000, pág. 20)

Es por tanto obligación de la empresa Design Quito y de todas las empresas que ofrecen servicios tener conocimiento pleno de la ley para saber conocer los límites y ventajas del sector.

1.1.3. Factor Tecnológico

La tecnología siempre ha sido un factor clave en los negocios y en las empresas permitiendo que los trabajos se realicen en menor tiempo, menor coste y mejor calidad. El gobierno de turno ha realizado interesantes inversiones en tecnologías de información y de telecomunicaciones logrando así un aporte fundamental para el negocio de la programación web: acceso a internet para casi un 80% de la población del Ecuador.

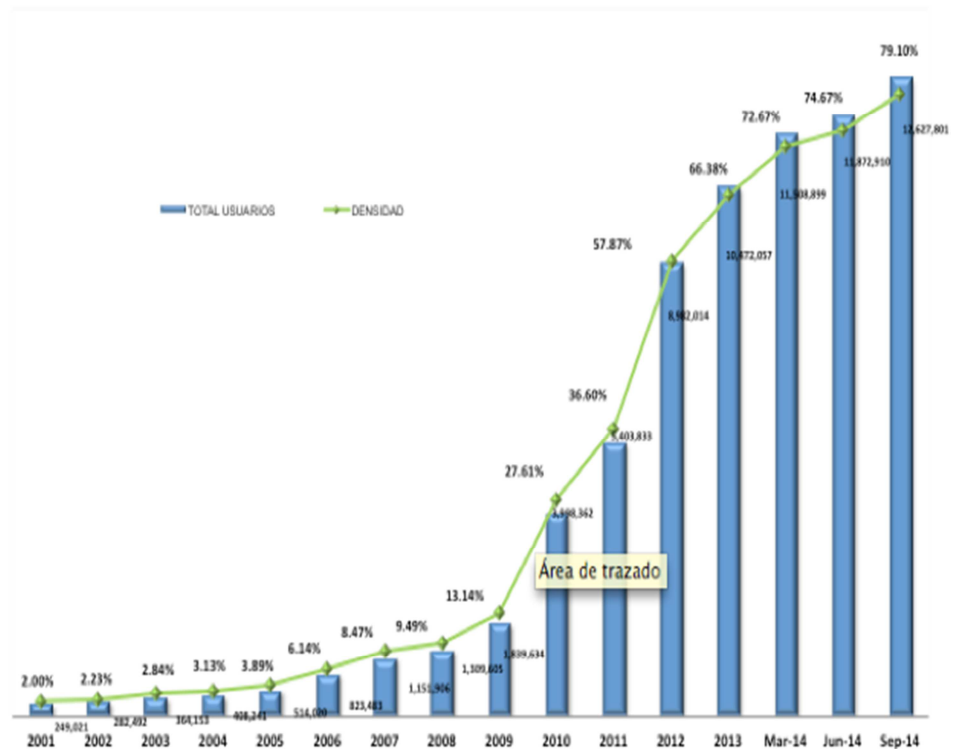


Figura N° 1 Población con internet en Ecuador

Fuente: Senatel, 2014

Como se puede ver en la figura N°1 , el Ecuador ha tenido un crecimiento de casi 71 puntos desde el año 2007 hasta sept del 2014 con respecto a la población que tiene acceso a internet. Este incremento disparó la demanda de páginas web y servicios complementarios de empresas que deseaban poner sus servicios y productos en la gran vitrina a nivel mundial. Todo esto se complementó con la entrada de una gran cantidad de “smartphones” al mercado de telefonía móvil que en el 2014 registra un aumento de 141% con respecto al año 2011, exigiendo así nuevas páginas web que ofrezcan una correcta visualización, funcionamiento y adaptabilidad en dispositivos inteligentes.



Figura N° 2: Porcentaje de población con Smartphone en Ecuador

Fuente: Ecuador en cifras, 2014

Design Quito al ser una empresa dedicada al diseño y programación de páginas web ha logrado captar nuevos clientes y proyectos integrales “on line” gracias a estos cambios tecnológicos en el país. A la par se ha capacitado para enfrentar los nuevos retos de adaptabilidad y funcionalidad de los nuevos sitios web. Actualmente Design Quito a través de su línea de desarrollo web JAPdesign, está desarrollando páginas 100% funcionales en dispositivos móviles y tablets integrándose así a la nueva ola de requerimientos que el mercado exige. En la figura N°2 se puede observar el aumento de la población con acceso a celulares tipo Smartphone desde el 2011, lo cual demanda por parte de las empresas la necesidad de mostrar sus productos o servicios en portales web funcionales dentro de celulares y tablets. Así mismo está incursionando en el desarrollo de aplicaciones y manejo de redes sociales para complementar los proyectos on line donde el cliente necesite un valor agregado.

Dentro de la industria gráfica los avances tecnológicos han sido un gran aporte para la reducción de tiempos, costos y mejoramiento de la calidad.

Actualmente dentro del mercado existe una muy buena cantidad de máquinas de impresión tipo plotte; tenemos modelos chinos, americanos, japoneses y alemanes, todos modelos importados. De igual manera las computadoras “especializadas en diseño” han permitido que los diseñadores puedan poner en práctica toda su creatividad y tengan más recursos para brindar al cliente soluciones efectivas que cumplan con los estándares de empresas, desde las grandes hasta las pequeñas y medianas empresas.

Design Quito ha aprovechado la oportunidad de contar con estos recursos y, a pesar de que la inversión ha sido alta, ha logrado equiparse de la mejor manera contando con equipos americanos como Roland, Apple, Graphtec y materiales, en lo que respecta a impresiones, como LG, 3M y Arlon, que son materiales referentes de calidad dentro del mercado.

1.1.4. Entorno Competitivo

Al ser una empresa dedicada a las actividades de programación web y diseño gráfico con sus respectivos servicios complementarios, su competencia directa son todas las agencias de publicidad y diseño que operan dentro de la ciudad de Quito y a nivel Nacional. Los estudios de programación web y desarrollo de proyectos on line también representan una competencia directa para Design Quito. Cuando se habla de competencia indirecta podemos referirnos a todos los diseñadores o programadores freelance que trabajan directamente con clientes y que, para ofrecer servicios complementarios al diseño, deben tercerizar con otras empresas estos servicios como lo son: impresión, hosting y dominio.

Cabe mencionar que hoy en día la competencia directa ha aumentado en la línea de servicios de impresión digital y de programación web. El creciente ingreso de máquinas chinas de impresión y materiales del mismo origen han ocasionado que los precios de venta al público se bajen en casi un 30% y que los clientes tengan una amplia variedad de precios que van de la mano de la calidad que se ofrece y durabilidad en las impresiones.

En el ámbito web, se ha podido ver el aumento de sitios para desarrollo gratuito y manejadores de contenido gratuitos, que con poca capacitación, pueden ser de gran utilidad para desarrollar una web sin necesidad de contratar los servicios de una empresa como Design Quito. Estos sitios o “templates” listos que se venden a costos muy bajos los podemos encontrar en varios lugares dentro de la web y pueden obtenerlos fácilmente con una cuenta y tarjeta de crédito. Para tomar una referencia de este fenómeno se pondrá como ejemplo el caso de Wix, que es un portal que permite el desarrollo de sitios web gratuitos con la posibilidad de compra de ciertos módulos a bajo costo desarrollados por profesionales en todo el mundo. Este portal actualmente cuenta con 62,244, 490 millones de usuarios y en aumento según su página web: www.wix.com.

1.1.5. Factor Socio-Cultural

Si bien es cierto que aún no existe un estudio específico de lo que representa el aporte de los estudios de diseño o empresas dedicadas a esta actividad dentro del sector de servicios de la economía nacional, existen otros indicadores que pueden darnos un referente de las tendencias y consumos de productos o servicios dentro de esta rama específica.

Según la revista Forbes (2014) el mundo de los medios de comunicación y el marketing sería un fracaso sin el trabajo de publicistas y diseñadores gráficos que logran enviar un mensaje a través de sus piezas gráficas.

Así mismo la revista Forbes (2013) sitúa a la carrera de programador web como una de las carreras con mayor futuro dentro del mercado mundial con un sueldo de alrededor 40 usd por hora.

Todas estas tendencias a nivel mundial se ven reflejadas también en nuestro país, donde según el Diario El Universo (2014) sitúa la carrera de ingeniería en sistemas y programación web en el 5to lugar de las carreras más prometedoras.

Todo lo antes mencionado nos da una razón de que la demanda de productos referentes al marketing, publicidad y web marketing están teniendo un despliegue muy importante en la sociedad marcando tendencias sobre todo en el marketing digital con la llegada de aplicaciones, sitios web, boletines electrónicos, bases de datos, redes sociales que en su mayoría tienen como base el mismo diseño gráfico.

Entendiendo todo esto, Design Quito debe tener como referencia un punto de partida importante a la hora de identificar tendencias del consumidor en este medio: el conocimiento. Así lo dijo en un comunicado oficial la Universidad Tecnológica de México: “Para el diseño gráfico, la aparición de Internet y de los dispositivos remotos amplió los canales de expresión y la manera de impactar al espectador, por lo que se ha vuelto imprescindible que los diseñadores estén dotados de los conocimientos teóricos y prácticos que satisfagan las demandas del nuevo medio virtual” (Decano Facultad Diseño Gráfico de la Universidad Técnica de México, 2014)

1.2. Análisis Interno

Según Carlos Augusto Rendón (2006), el ambiente interno de una organización está compuesto por las variables que la organización debe tener control sobre las mismas y con las cuales debe crear estrategias para afrontar su incursión en el mercado como son: ventajas competitivas, competitividad estratégica, nuevos productos y servicios, tecnología y maquinaria.

En Design Quito se han identificado varios aspectos internos que han facilitado el desarrollo de sus actividades en el mercado y que han permitido abrir nuevas alas de servicio en el transcurso de los años.

1.2.1. Antecedentes históricos Design Quito

Design Quito es una empresa dedicada a las actividades de diseño gráfico, diseño web y servicios complementarios. Este emprendimiento nace en el

año 2007 como persona natural no obligada a llevar contabilidad a nombre de Jorge Andrés Proaño, Director Creativo.

En la Figura N° 3 podemos observar la ubicación de las oficinas de la empresa Design Quito. Su dirección: Vicente Pajuelo N48-34 y Agustín Zambrano, Casa #2, EC170501, Quito-Ecuador

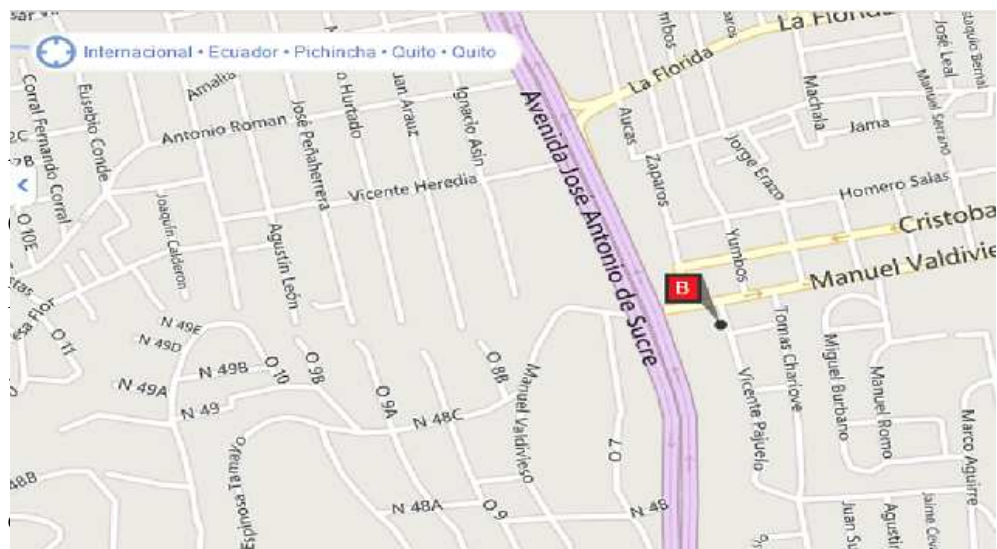


Figura N° 3 Ubicación oficinas

Fuente: Google maps, 2014

Aunque las actividades de diseño gráfico ya las venía ejerciendo desde el año 2003 como freelance , es en el 2009 cuando decide unirse a Marcelo Juárez para formar CH CUADRADO, empresa que duró 1 año y alcanzó a tener una cartera de clientes razonable.

Luego de esto y después de haber tenido experiencia en el trabajo de diseño y programación web en empresas como: PLUS PROJECTS, ECORAE, CODEMPE, ALMACENES ROSE decide fundar Design

Quito y es así como en el año 2010 decide pasar a formar parte de Machángara Soft, grupo empresarial que lo conforman varias empresas especialistas en TI (Tecnologías de la Información) trabajando en un mismo espacio físico, formando así un Parque de Desarrollo Tecnológico altamente competitivo.

La sede de la Corporación está ubicada en la ciudad de Quito en la Hernández de Girón 555 y Vasco de Contreras, edif. Obando 4to piso. Es aquí donde permanece por casi un año y medio, siendo la única empresa del parque brindando servicio de diseño gráfico y junto con otras dos más, brindando diseño y programación de páginas web administrables.

En el 2011 por dificultades de espacio físico, decide salir a una oficina aparte junto con Quito Net (ex miembro Machangara Soft), empresa dedicada al desarrollo de software en general, para realizar proyectos integrales de diseño web y programación.

En el año 2012 después de casi un año de trabajo y consecución de una amplia cartera de clientes, nota la dificultad de compromiso dentro de la sociedad y decide separarse de Quito Net, estableciéndose así en sus actuales oficinas donde brinda sus servicios y productos hasta el presente.

1.2.2. Productos y Servicios

DESIGN QUITO ha logrado especializarse en ciertos productos principales y complementarios dentro de la rama del diseño gráfico y web:

- Páginas web administrables: estos sitios web son desarrollados en una de las plataformas para manejo de contenido más conocidas del mundo: Joomla. Son páginas en su mayoría informativas que cuentan con galerías dinámicas y una serie de componentes que pueden ser modificados modularmente para facilitar la actualización de la información dentro de la misma. Este producto cuenta con posicionamiento inicial dentro de los principales buscadores de la red a través de meta words o palabras clave.

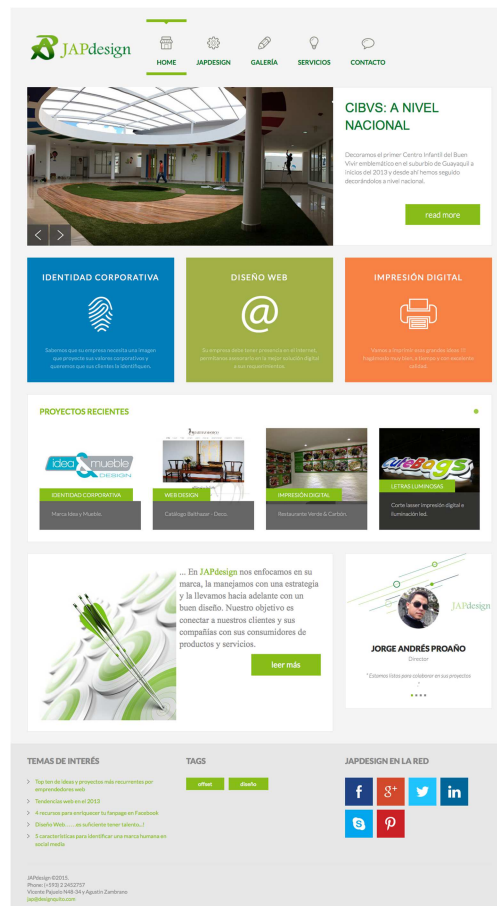


Figura N° 4 Web Design Quito

Fuente: Design Quito, 2014

- Imagen corporativa: En el mundo empresarial una imagen cuenta más que mil palabras y Design Quito tiene una amplia experiencia en diseño de piezas gráficas publicitarias, logotipos, papelería empresarial y manuales de imagen corporativa.



Figura N° 5 Logo Empresa Azaya Gardens

Fuente: Portafolio Design Quito, 2014

- Impresión digital: este servicio es el de mayor rentabilidad dentro de la empresa y uno de los más vendidos. Se dispone de varios materiales para trabajar y es un complemento al servicio de diseño gráfico o imagen corporativa.



Figura N° 6 Microperforado marca País

Fuente: Portafolio Design Quito, 2014

- Vinil de corte: este producto es utilizado en decoración de casas, oficinas, edificios, etc. Su calidad depende mucho del material con el cual se trabaje y su duración en interiores es de casi 5 años.



Figura N° 7 Vinil de corte decorativo

Fuente: Portafolio Design Quito, 2014

- Productos y servicios complementarios: Design Quito ofrece a sus clientes productos y servicios que son complementarios a su giro principal de negocio como son: productos promocionales, manejo de redes sociales, edición de textos e impresión offset. Estos productos y servicios muchas veces son solicitados por los clientes que requieren proyectos integrales y a pesar de que son tercerizados, como el caso de los promocionales, muchas veces la ganancia no es muy representativa pero la empresa gana al asegurar la confianza de un cliente.



Figura N° 8 Promocionales navideños

Fuente: Portafolio Design Quito, 2014

1.2.3. Estructura Organizacional, organigrama

Design Quito posee un esquema de trabajo horizontal que no necesariamente se puede apreciar en su organigrama sino más bien en su ambiente de trabajo donde, a pesar de que el Director tiene la última palabra, los aportes, ideas, iniciativas y observaciones de cualquier miembro de trabajo siempre son tomadas en cuenta para las operaciones, actividades y planificaciones.

A pesar de que los trabajadores saben sus funciones y niveles de jerarquía dentro de la empresa, muchas veces se ha dado problemas debido a que no existe un organigrama escrito y socializado con el personal.

Mediante una entrevista con el Director se llevó a cabo la construcción de un organigrama donde se puede ver los niveles de jerarquía dentro de la empresa.

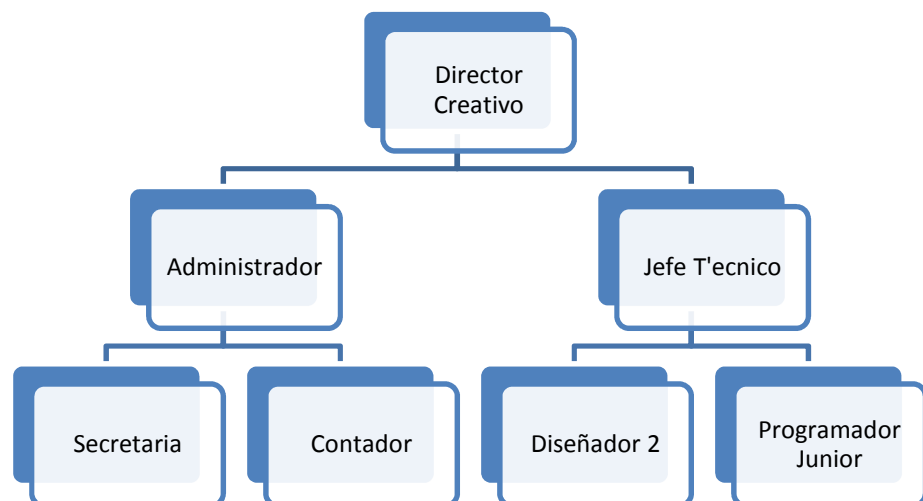


Figura N° 9 Organigrama Design Quito

Como se puede observar en la figura N°9 el Director Creativo interactúa directamente con los ejes de cada área. Cabe mencionar que el Director al ser a la vez técnico también, debe mantener una comunicación constante con los otros técnicos para la dirección de los trabajos, lo cual muchas veces retrasa las actividades por lo cual en el organigrama propuesto se ha designado a un técnico como jefe técnico para coordinar los proyectos y ser el puente entre los técnicos y el Director, y al Administrador para coordinar todos los procesos administrativos y de contabilidad.

Dentro de las actividades de cada miembro del equipo se pudo levantar la siguiente información:

- Director Creativo: encargado de dar los lineamientos y planificar los trabajos y proyectos. También realiza actividades técnicas como diseño y programación.
- Administrador: encargado de la gestión administrativa y contable y la logística.
- Jefe Técnico: encargado del seguimiento y control de proyectos y personal técnico.
- Secretaria: apoyo administrativo, recepción de llamadas, archivo de documentos y registros y coordinación.
- Contador: encargado del sistema contable y de realizar las declaraciones así como informes y balances.
- Diseñador y programador: tareas técnicas.

Vale la pena mencionar que la mayor parte del equipo de Design Quito son estudiantes de la universidad Católica del Ecuador que aún no han terminado sus estudios y que cruzan entre los 23 y 27 años, un equipo joven.

1.2.4. Máquinas y equipos

En Design Quito debido al giro del negocio y con la posibilidad de abrir más alas de servicios, se ha dotado de máquinas especializadas para la realización de artes gráficas como se muestra a continuación:

Diseñada para imprimir grandes tiradas de forma desatendida y conseguir una calidad de impresión impecable, la RE-640 dispone de la última tecnología para cabezales de impresión, con tecnología de control de tamaño de gota. Su diseño exclusivo crea gotas de siete tamaños distintos para acentuar los detalles más sutiles de la imagen. El resultado es una impresión de alta densidad, con colores intensos, impecable reproducción fotográfica, gradaciones suaves y contraste excelente.



Figura N° 10 Plotter de impresión Roland

Fuente: Design Quito, 2013

Plotter Helitin para vinil de corte, de alta precisión con tecnología Graphtec. Realiza corte de alta precisión para distintos materiales tanto de impresión como vinil textil. Aunque su procedencia es china, muchas de sus partes como el motor son importadas de Japón.



Figura N° 11 Plotter de corte Helitin

Fuente: Base de datos Design Quito, 2014

Con respecto a equipos de computación Design Quito no ha escatimado en dotarse de equipos que van acordes a su giro de negocio y que proporcionan facilidad a los técnicos al ahora de trabajar ya que en las universidades generalmente las clases de diseño son realizadas en computadoras marca Apple. Design Quito dispone en su inventario, en orden de importancia, de una iMac, dos mac minis y una macbook pro. Para el manejo de la máquina de impresión se dispone de una PC.



Figura N° 12 iMac

Fuente: Base de datos Design Quito, 2014

Es importante mencionar que en Design Quito existe la política de renovar los equipos de computación cada dos o máximo tres años dependiendo de la flujo de caja con el que se cuente en esos momentos. Así mismo los equipos más antiguos son vendidos generalmente a los mismo técnicos de la empresa.

1.2.5. Misión y Visión

Con respecto a la visión y misión de la empresa, como en muchos casos de emprendimientos no se tiene una visión y una misión identificada claramente.

Aunque la misión haya estado parcialmente estructurada, no se disponía de una visión escrita y fundamentada en un plan operacional.

Después de una reunión con el Director Creativo y recopilando algunos pensamientos del mismo se ha podido consolidar una misión y visión:

- **MISIÓN:**

“Aportar con soluciones creativas a través del diseño gráfico y web para que nuestros clientes puedan plasmar sus proyectos sin importar el tamaño del mismo. Nuestro producto va desde la concepción de la idea hasta su entrega final” (Jorge Proaño, 2014)

Como podemos ver la visión de Design Quito es ahora integral y las acciones que ahora se vayan a tomar deben ser en pro de su cumplimiento.

- **VISIÓN:**

“Para el 2016 Design Quito debe ser un estudio reconocido a nivel local por la creatividad aplicada en las soluciones que brinde a sus clientes, siendo así un referente de diseño funcional”

Como se aprecia en la nueva visión de la empresa, tiene un límite de tiempo, por lo mismo dentro de dos años se deberá revisar si se está cumpliendo o no la visión para que los esfuerzos de los empleados no sean dispersos y apunten hacia un mismo objetivo.

Los principales valores que se practican dentro de la empresa son:

- Respeto
- Honradez
- Responsabilidad
- Proactividad

1.2.6. Análisis Foda

El análisis FODA ha sido una herramienta fundamental para realizar el análisis situacional de una empresa ya que nos permite realizar una comparación entre fortalezas y sus respectivas debilidades, entre oportunidades y amenazas que hay en su ambiente interno y externo. Estas comparaciones nos permitirán generar estrategias, lineamiento y planes para afrontar las amenazas y debilidades de la organización.

Cuadro N° 1 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de trabajo joven - Equipos de computación nuevos y acorde a los servicios que presta la empresa - Equipos de impresión nuevos de origen americano - Mayoría de trabajadores estudiando en la PUCE. (carrera de diseño) - Excelente ambiente laboral - Servicios complementarios - Programas de diseño de última generación 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de oficinas propias - Falta de personal trabajando a tiempo completo - No existe planificación adecuada para las actividades y proyectos - Mayoría de trabajadores estudiando en la PUCE. (carrera de diseño) - Falta de título profesional por parte del Director de la empresa. - Falta de un manual de políticas de la empresa - Falta de licencias originales de programas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Creciente demanda de páginas web y proyectos web - Nueva ley de comunicación que pide que los productos sean hechos en Ecuador y no afuera - Alta demanda de contratistas para el sector público. - Nuevos avances de manejadores de contenido y módulos web 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente competencia de negocios con servicio de impresión digital - Bajos precios en servicios de impresión con máquinas chinas - Bajos precios de diseño de estudiantes de diseño “freelance” - Creciente oferta de sitios web a precios extremadamente bajos.

1.2.7 ANÁLISIS FINANCIERO

El presente análisis financiero se lo realizó en base a la información proporcionada por la empresa del periodo 2013. Se presentan los principales indicadores a continuación:

Tabla 4 Análisis Financiero

Liquidez		
Liquidez Corriente	1.41	(T Act. Corriente/ T Pas. Corriente)
Solvencia		
Endeudamiento del activo	0.50	(Pasivos/T Activos)
Endeudamiento patrimonial	1.02	(T Pasivos/patrimonio)
Apalancamiento	0.855978	T. Activo/ Patrimonio)
Gestión		
Rotación de cartera	3.27	(ventas/cuentas por cobrar)
Período medio de cobranza	111.52	(CxC *365/ventas)
Rentabilidad		
ROA	0.10	(Utilidad Neta/T Activos)
Margen Bruto	0.08	(ventas-costos de ventas)/ventas
ROE	0.20	(Utilidad Neta/Patrimonio)

En la tabla 4 se puede apreciar los principales indicadores, para su mejor entendimiento se ha realizado la definición del resultado de cada uno según Orlando Oliva (2014):

- **INDICADORES DE LIQUIDEZ:** estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año.
- **INDICADORES DE SOLVENCIA:** los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. Apalancamiento se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.
- **INDICADORES DE GESTIÓN:** estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus

recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

- **INDICADORES DE RENTABILIDAD:** los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total)

En conclusión los indicadores están bien dentro de los rangos aceptados con una única preocupación respecto a la rotación de cartera y tiempo medio de cobranza. Esto se debe a que no existen políticas de cobros bien establecidas para la empresa y muchas veces las cuentas por cobrar no son atendidas de una manera adecuada.

1.2.8 CARTERA DE CLIENTES

Dentro de la cartera de clientes de la empresa se puede observar una variedad de organizaciones que ejercen sus actividades dentro de distintas ramas.

Design Quito al ser una empresa que brinda servicios de diseño gráfico y programación web tiene una amplia gama de potenciales clientes ya que sus servicios van orientados a la publicidad, un ámbito en el cual todas las empresas se apoyan para realizar sus ventas.

Dentro de sus principales clientes, tomando en cuenta los más representativos y antiguos tenemos:

- Colegio Tomás Moro.- diseño y programación de página web oficial del colegio, boletín electrónico, periódico electrónico del colegio, entre otros.
- Fragma Design (arquitectura).- realización de web oficial de la empresa, diseño de folletos de productos, programación de boletín informativo, entre otros.
- Kreare Design (diseño de interiores).- diseño e impresión de papelería institucional, servicios de impresión digital para decoración de interiores, rotulación.
- Azaya Gardens (florícola).- rediseño de marca y papelería institucional, señalética, diseño y programación de página web.
- Odontos (odontología).- diseño y programación de página web, manejo de redes sociales y manejo de portal web.

En la tabla 5 podemos observar la cantidad de la cartera de clientes dividida en empresas públicas y empresas privadas.

Tabla 5 Cartera de clientes

	Q	Porcentaje cartera de clientes
Sector Privado	20	80%
Sector Público	5	20%
TOTAL	25	100%

Todas las empresas mencionadas y el resto se puede encontrar en la galería de trabajos de la empresa Design Quito :

<http://www.designquito.com/index.php/galeria/logos-y-marcas>

1.2.9 PROVEEDORES

Los proveedores son clave importante dentro de un negocio. Hay muchos aspectos a considerar a la hora de entablar relaciones con un proveedor, los mismos que van a asegurar la calidad del producto o servicio.

Después de realizar una entrevista con el Administrador se pudo llegar a la conclusión de que los aspectos más relevantes para la empresa son: calidad, precio y crédito.

Dentro de los principales proveedores tenemos:

- Immevi.- proveedor de materiales de impresión y estructuras publicitarias.

Ubicados en la calle Lallement entre Av América y Ulloa.

- Ecuaflex.- proveedor de materiales de impresión, representantes de la marca 3M. Ubicados en la calle 10 de Agosto y Nazareth, km 7 Panamericana.
- Poder gráfico.- uno de los proveedores más antiguos de impresión offset. Ubicados en el sector de Miraflores.
- Blue Host.- proveedor de hosting y dominios para páginas web. Ubicados en EEUU.
- Punto-Epacio.- proveedor de corte laser. Ubicado en el sector la Concepción.

Debido al giro de negocio, existen otros proveedores incluso algunos que han prestado sus servicios por una sola vez, pero por efectos de la investigación hemos tomado los principales.

CAPÍTULO II

2. SITUACION ACTUAL - LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se analizará la situación actual de la empresa Design Quito con respecto a los procesos que actualmente maneja. Para esto analizaremos en primera instancia la teoría de procesos y modelo de gestión por procesos para luego desembocar en el levantamiento de los procesos en sí y su respectivo análisis de valor agregado.

Luego de esto se procederá a realizar el análisis de debilidades y oportunidades de cada proceso con el fin de identificar las debilidades más graves y plantear mejoras para cada una. Cabe mencionar que los levantamientos de procesos fueron realizados gracias a las entrevistas realizadas a los trabajadores de Design Quito y su Director Creativo.

2.1 Teoría De Procesos

Dentro de las nuevas teorías de administración por procesos se maneja nuevos conceptos de lo que es un proceso, según Fernando Agudelo y Jorge Escobar (2007) un proceso es un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” .

Según Euskalit (2009) Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (intervenientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (recursos amortizables que necesitan emplear los intervenientes) o bien se consumen.

Los autores se refieren a proceso como una cadena o secuencia de actividades donde participan actores externos o internos agregando valor al insumo final.

Veamos otra definición de proceso: “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuya producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Velasco, 2012, p. 49)

Aquí podemos deducir lo siguiente:

- Valor es todo aquello que se aprecia o se puede estimar por la persona que recibe el producto.
- Las actividades tienen una secuencia lógica y sistematizada con un fin común.
- El producto final debe agregar valor al cliente, por lo tanto debe tener características objetivas que permitan su evaluación.

A partir del levantamiento de procesos se procede a realizar una ilustración gráfica mediante símbolos y reseñas con el fin de un mejor entendimiento de lo realizado.

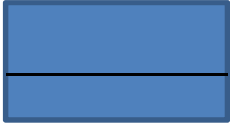







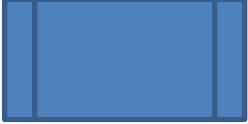
2.1.1 Diagramación



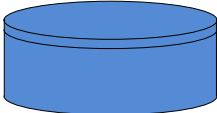


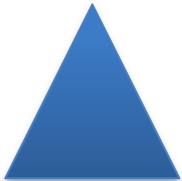
Los diagramas de proceso se realizan a través de figuras y conectores, los cuáles en su conjunto van a formar un flojugrama que es la representación gráfica de un proceso.

Pero antes de entrar en las figuras y sus significados debemos entender qué es un diagrama de flujo. “Es una representación pictórica de los pasos en un proceso que determina como realmente funciona un proceso para producir un resultado, este puede ser un producto, servicio, información o la combinación de los tres. Con los diagramas de flujo se ayuda a evidenciar problemas entre procesos.” (Perugachi, 2004, p. 18)

En el cuadro N°2 se puede observar los distintos tipo de figuras con su descripción. Se han utilizado conceptos de dos autores para la elaboración del siguiente cuadro.

Cuadro N° 2 Figuras diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	Operación o actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad y quien lo va a realizar.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre lo que se decidirá.
	Datos	Uso para la introducción de datos.
	Documento	Implica un documento impreso.
	Pila de documentos	Implica varios documentos impresos
	Conector	Indica traslado de proceso. Se lo debe numerar.
	Conector a otra página	Permite la conexión de dos páginas diferentes
	Terminador (inicio-fin)	Indica el inicio o fin de un proceso
	Proceso definido	Marca otra etapa del proceso que está definido en otro lugar

	Flechas de sentido de flujo	Indica el sentido del flujo del proceso
	Entidad externa	Persona o entidad que participa pero de forma externa
	Proceso definido	Se utiliza para el almacenamiento de datos de manera digital
	Almacenamiento Interno	Permite la recopilación de datos dentro de una memoria, mas no en el archivo
	Archivo Definido Combinación	Sirve de almacenamiento de manera permanente de las materias primas
	Archivo Temporal Extracto	Sirve como un archivo temporal, el cual proporciona un tiempo definido para el almacenamiento del material ya usado

Fuente: Tobón y Escobar, 2010; Ficowsky, 2009

2.1.2 Teoría de valor agregado

Según Crece Negocios (2013), valor agregado es una cualidad extra que se pretende dar a un producto o servicio con el objetivo de causar un impacto positivo en el consumidor.

El valor agregado es una herramienta que se usa para mejorar la rentabilidad del negocio ya que su único fin es fidelizar al cliente y mejorar sus expectativas con respecto a un producto antes adquirido.

Según Rosa Marquez (2012), los 3 objetivos del valor agregado son:

- Agregar valor al negocio o al cliente, asegurando el cumplimiento de los requerimientos que tiene el cliente para el producto o servicio.
- Dar valor a la estructura del proceso.
- Nos hace conocer el desempeño de los involucrados en el proceso y en la actividad específica.

2.2 Situación Actual Procesos Design Quito

Para poder determinar cuáles son los procesos actuales de la empresa y en que estado se encuentran, se ha realizado entrevistas directas tanto con el director como con los técnicos y administrativos. La información recolectada sirvió para realizar una identificación e inventario de procesos de la empresa.

2.2.1 Identificación de Procesos

Los procesos levantados se han agrupado en tres macroprocesos. En la figura N°13 se puede observar la clasificación de los procesos levantados y en la tabla N°6 podemos ver un inventario de los procesos levantados en su totalidad. Esto nos ayudará más adelante en la investigación para realizar la adecuada codificación de los procesos levantados y propuestos.



Figura N° 13 Agrupación procesos Design Quito

Tabla 6 Inventario de procesos Design Quito

Procesos	Inventario
Gestión de nómina	3
Gestión administrativa	5
Servicios prestados	3
TOTAL	11

A continuación detallaremos un breve resumen del significado de cada proceso identificado:

- **Contratación de personal**

Para la contratación de personal primero se realiza un perfil breve de los conocimientos y aptitudes que debe tener el aspirante, sobretodo en manejo de programas del paquete adobe. Luego se envía una solicitud de referencia a profesores de la carrera de diseño de mínimo tres

universidades, también se realiza avisos en el perfil de facebook y la web de DESIGN QUITO. Luego de esto se realiza una entrevista a los aspirantes con el Director Creativo y finalmente se toma una decisión.

- **Gestión de salarios**

El pago a los trabajadores se realiza a través de un rol de pagos general que es aprobado por el Director de la empresa. Luego de ser aprobado el rol general se procede a imprimir dos copias de los roles individuales, una se queda en la empresa archivado y la otra se lleva el trabajador. Es indispensable que el trabajador firme la copia que se queda en la empresa.

- **Inducción**

Este proceso se realiza el día en que el aspirante al cargo empieza las labores. Se realiza una breve presentación al resto del equipo de trabajo y luego se procede a mostrar al trabajador los instrumentos de trabajo, programas de apoyo para la realización de labores y métodos que se utilizan para la presentación de los trabajos.

- **Facturación**

Una vez que se ha realizado el trabajo por parte de DESIGN QUITO, la empresa procede a realizar la factura previa firma de un acta de entrega firmada a conformidad por el cliente. La factura se archiva en físico y en digital. Esta factura posee tres copias, una que se queda en la empresa, otra que va al contador y otras que se entrega al cliente, la factura debe contener la firma y sello de recibido.

- **Caja chica**

Para la reposición de caja chica, la secretaria debe llenar un documento donde se ingresa toda la información de las facturas en las cuales se ha utilizado el monto de caja chica. Una vez llenado el documento se procede a su aprobación y respectiva firma del Director, con lo cual se genera un comprobante de egreso con el respectivo cheque para la reposición del monto utilizado. Cabe mencionar que a comienzos de cada mes la caja chica debe estar completa en su totalidad por efecto contables.

- **Compras**

La necesidad de adquirir un insumo puede salir desde la dirección o desde los técnicos. Generalmente se lo realiza en forma verbal o escrita vía mail. Para realizar la compra se debe proformar al menos tres opciones cuando son nuevas adquisiciones. Una vez seleccionado el proveedor se procede a realizar un comprobante de egreso y la respectiva retención de la factura y se procede al pago que puede ser en cheque o transferencia.

- **Gestión tributaria**

Para la gestión tributaria, el administrador se reúne con el contador el 15 de cada mes previo a la declaración de impuestos. En esta reunión se cruza información entre los archivos de excel que lleva el administrador con el reporte de sistema del contador. Una vez cruzada y verificada toda la información se procede a realizar la declaración vía internet y se envía los comprobantes a la secretaria. La secretaria imprime los comprobantes y se realiza el pago respectivo.

- **Cobros**

Para este proceso se imprime un reporte de la cartera vencida que es generalmente un mes desde la emisión de la factura. El administrador

procede a enviar un mail con una notificación del vencimiento de la factura y en caso de no haber una respuesta se procede a realizar la llamada respectiva al cliente para solicitar el pago. Al final del proceso se envía un reporte vía mail al Director de los resultados.

- **Diseño gráfico**

El proceso de diseño gráfico comienza con una reunión con el cliente. Aquí se recoge información acerca de las expectativas acerca del trabajo. Después el diseñador procede a realizar tres bocetos para que el cliente escoja la línea gráfica. Una vez que se decide la línea gráfica se procede a realizar el arte final, se aprueba y se realiza la entrega en formato digital con los artes ejecutables.

- **Diseño web**

Este proceso también comienza con una reunión con el cliente. Aquí se deja en claro el alcance del proyecto web y los componentes que van a integrarlo.

El diseñador envía al cliente tres opciones de home page para su aprobación. El cliente puede realizar cambios o pedir un cuarto boceto. Una vez aprobado el boceto, el diseñador envía al programador el

archivo “psd” para que se encargue de ingresar al información y programar los módulos de la página web.

- **Impresión digital**

Las impresiones se realizan de acuerdo a los requerimientos del material en que el cliente necesita realizar el trabajo.

Primero se alista el arte y se lo “ripea” en programa de la máquina para realizar una prueba de color. Una vez que el cliente da el “ok” a la prueba de color, se procede a realizar la impresión final y se realiza la entrega al cliente.

2.2.2 Diagramación de procesos actuales

Para el levantamiento de los procesos se realizaron entrevistas con los trabajadores de la empresa. Estas entrevistas fueron realizadas tanto al Director Creativo como a los técnicos y administrativos. Se pudo obtener un detalle de actividades que fueron luego traducidas a diagramas de flujo de los procesos.

Todas las actividades y responsables de los procesos están descritos en los diagramas de flujo en el anexo 1.

2.3 Análisis de valor agregado actual

Para determinar las oportunidades de mejora que se deben realizar en los procesos levantados se ha realizado un Análisis de Valor Agregado (AVA) . Dicho análisis nos podrá ayudar a detectar las actividades que agregan valor al negocio, las que agregan valor al cliente y las que no agregan valor. De esta manera se podrá implementar mejoras que incidan directamente en el proceso. Este análisis de valor agregado se efectuará sobre los procesos actuales, sin tener aún una código específico debido a la falta de un mapa de procesos identificado para la organización.

El análisis con los datos más amplios lo encontraremos en el anexo 2 de la presente investigación.

2.3.1 Contratación de personal

En la figura 14 se observa que la contratación del personal es claramente afectado por el involucramiento del Director Creativo y las demoras que se generan al realizar un perfil de puesto. Los cambios de responsables dentro del proceso y las demoras al publicar los requerimientos y la falta de seguimiento provocan cuellos de botella que afectan directamente al la organización

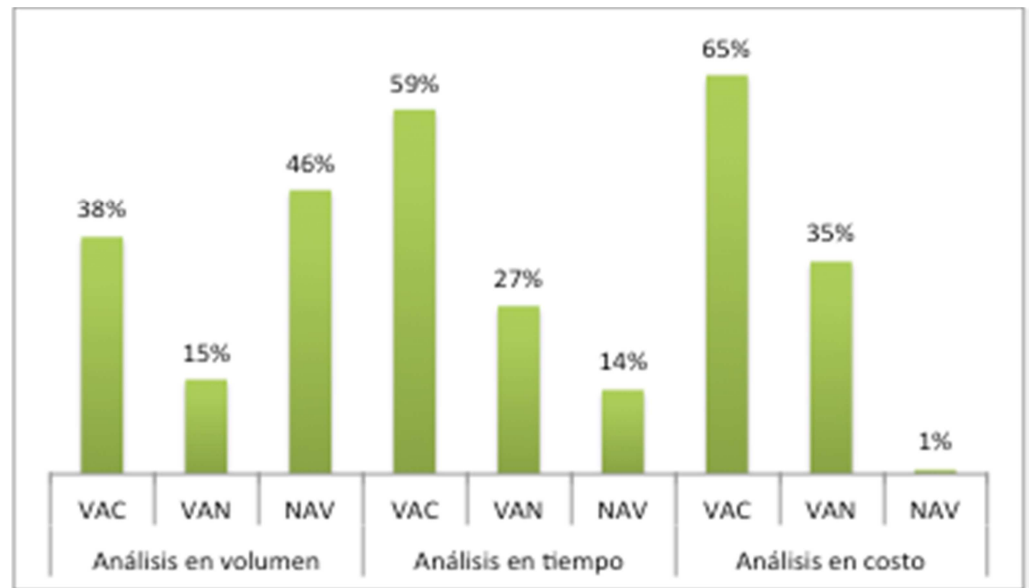


Figura N° 14 AVA actual Contratación de personal

2.3.2 Gestión de salarios

En este proceso se puede apreciar que la secuencia de actividades no está bien hecha ya que primero se realizan los asientos contables y luego los roles de pago. Se puede deducir que las actividades que no generan valor se dan porque se está mezclando el proceso de contabilidad que se lo debe manejar paralelamente.

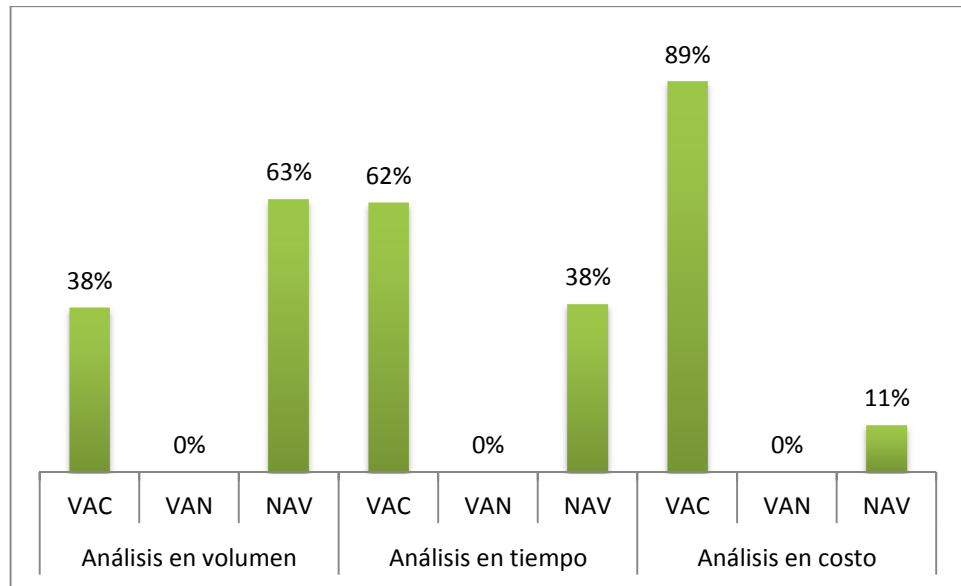


Figura N° 15 AVA actual Gestión de salarios

2.3.3 Inducción de personal

La inducción al personal es un tema muy importante dentro de una organización y por tanto para los empleados que se integran a las actividades. En Design Quito se puede observar que no hay ningún control o verificación de la inducción realizada lo cual no genera valor al negocio. Las actividades que no generan valor son debido al cambio de responsables siendo un proceso que debe llevarse por una sola persona. A continuación en la figura 16 se puede reforzar lo antes expuesto.

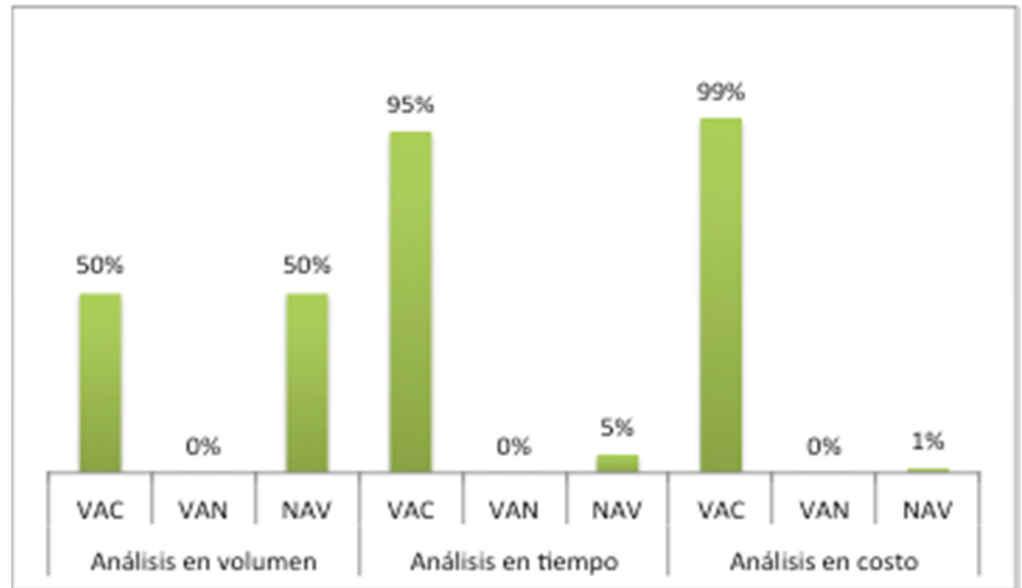


Figura N° 16 AVA actual Inducción de personal

2.3.4 Facturación

La facturación es un proceso vital de la empresa y debe ser manejado por el personal de apoyo, ya sea financiero o administrativo . Se pudo evidenciar que en dicho proceso participa el Director Creativo, lo cual genera demoras a la hora de realizar el acta de entrega del trabajo. Esta tarea debe ser realizada por el administrador o los técnicos.

Los resultados los evidenciamos en la figura 17.

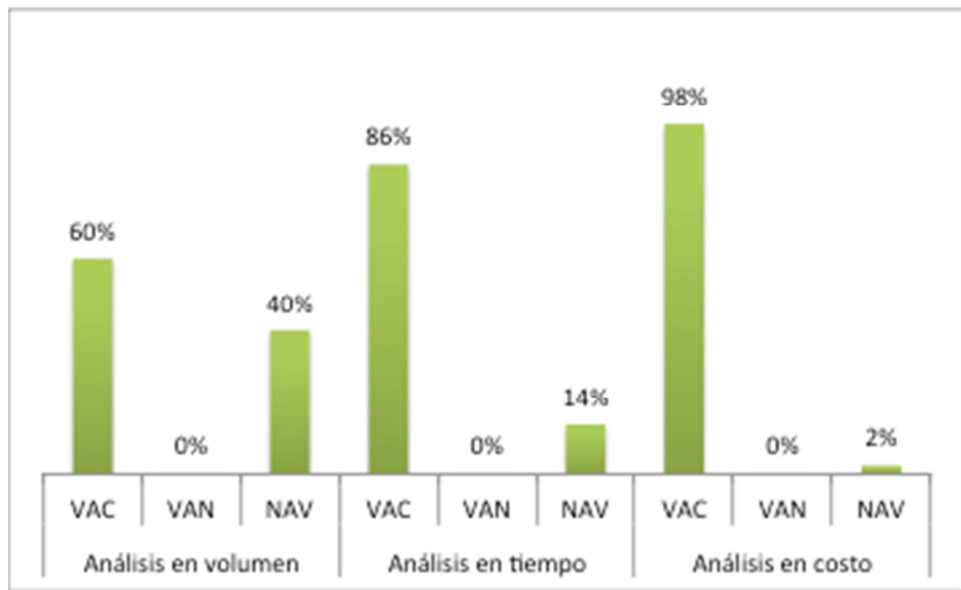


Figura N° 17 AVA actual Facturación

2.3.5 Caja Chica

La reposición de caja chica es una actividad cotidiana dentro de Design Quito debido al giro del negocio. Muchas veces utilizada en materiales de producción, debe ser repuesta cuando su valor sea menos de 10 usd. El proceso es muy engorroso debido a la cantidad de personal involucrado. En la figura 18 se puede observar que a parte de ser necesaria la firma del Director para poder cambiar el cheque, hay muchas esperas y cambios de responsables que generan desperdicios en tiempo.

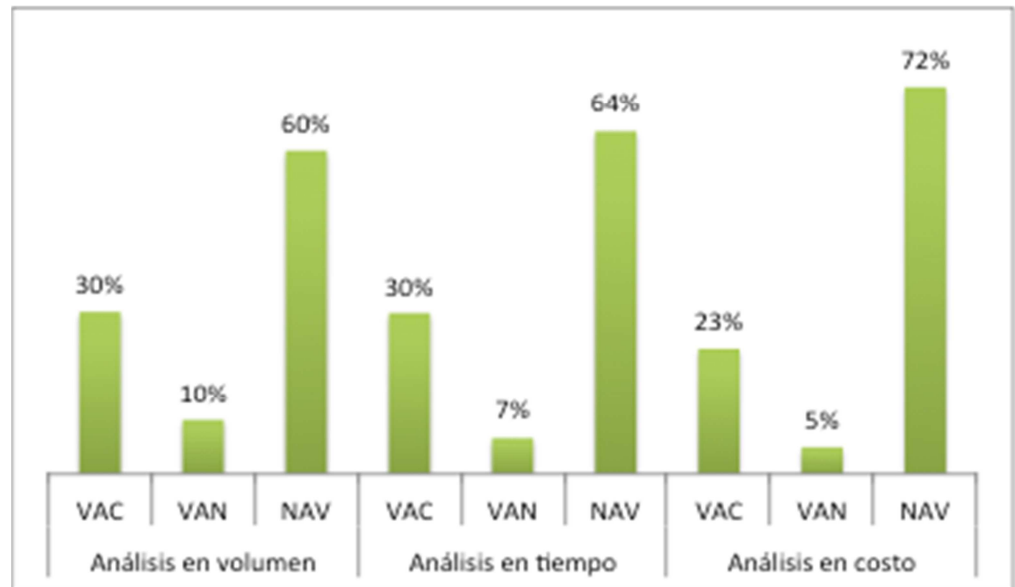


Figura N° 18 AVA actual Caja chica

2.3.6 Compras

El proceso de compras no es controlado de manera adecuada, no existe un análisis de proveedores con parámetros adecuados. En la figura 19 se deduce que las actividades que no generan valor marcan un 62 % en el análisis de tiempo, lo cual indica que las tareas de este proceso no están bien organizadas. Este proceso debe marcar en mayor porcentaje aquellas actividades que agregan valor al negocio.

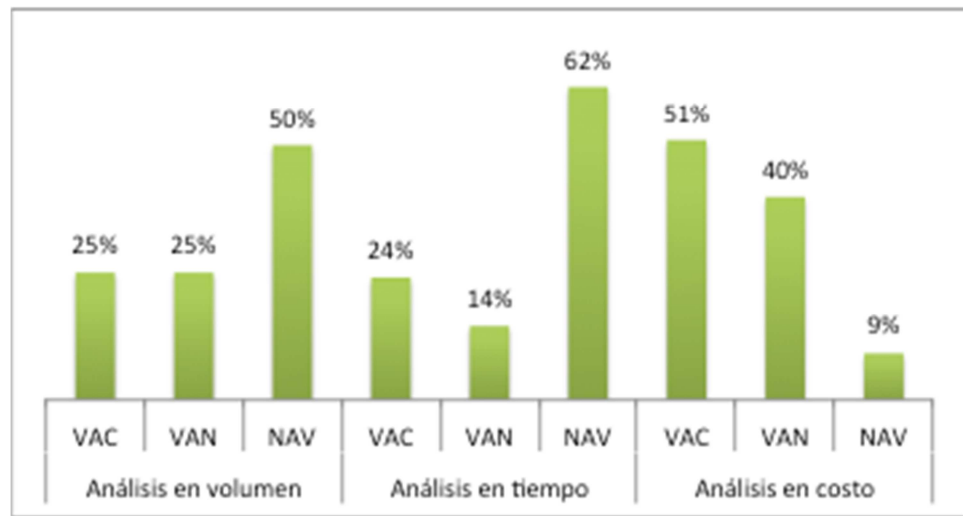


Figura N° 19 AVA actual Compras

2.3.7 Gestión Tributaria

La gestión tributaria es un proceso fundamental en la organización. Podemos observar que a pesar de tener un alto porcentaje en valor agregado al cliente, esto no está del todo bien ya que este proceso debería agregar valor a la empresa. A continuación en la figura 20 podemos observar los porcentajes de valor agregado en tiempo, volumen y costo.

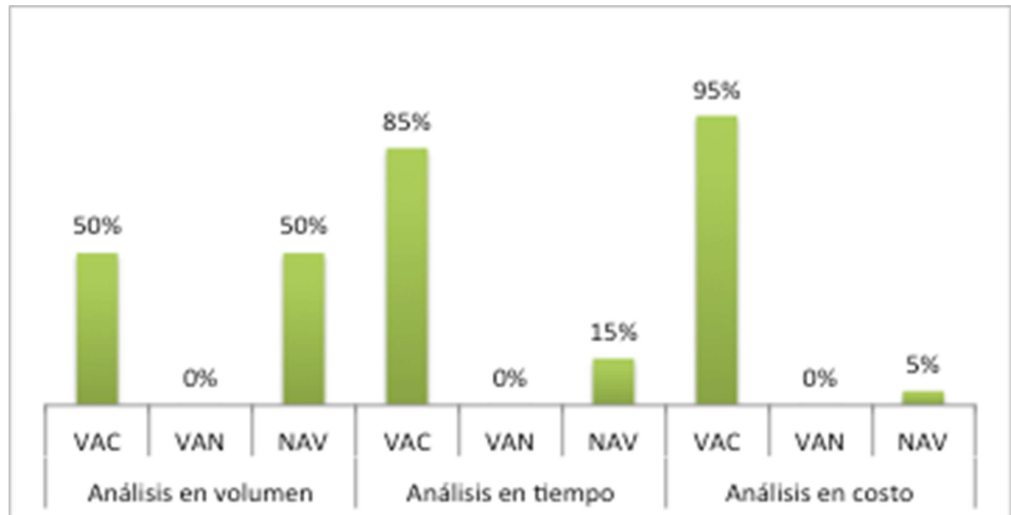


Figura N° 20 AVA actual Gestión tributaria

2.3.8 Cobros

Este proceso, a pesar de tener un porcentaje aceptable de actividades que agregan valor al negocio, también posee muchos desperdicios de tiempo que se ven reflejados en los porcentajes de actividades en donde no se generan valor. Esto indica que se pueden aplicar algunas mejoras sobre todo en las personas que intervienen en el proceso. El Director Creativo no debe involucrarse en actividades administrativas como son los cobros a menos que sea una situación especial.

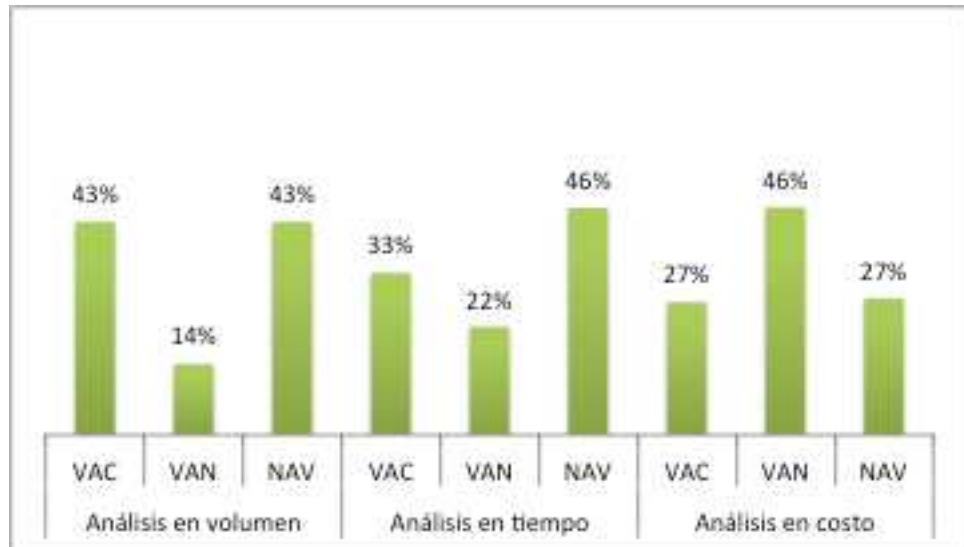


Figura N° 21 AVA actual Cobros

2.3.9 Diseño gráfico

El diseño es un proceso que implica mucha creatividad por lo cual es complicado tener un tiempo determinado para las actividades de diseño. Se ha podido determinar que existen muchos cuellos de botella que no agregan valor y se ven reflejados en la figura 22. Estos cuellos de botella son: exageradas revisiones, exagerados cambios en las artes y la falta de un responsable del proceso.

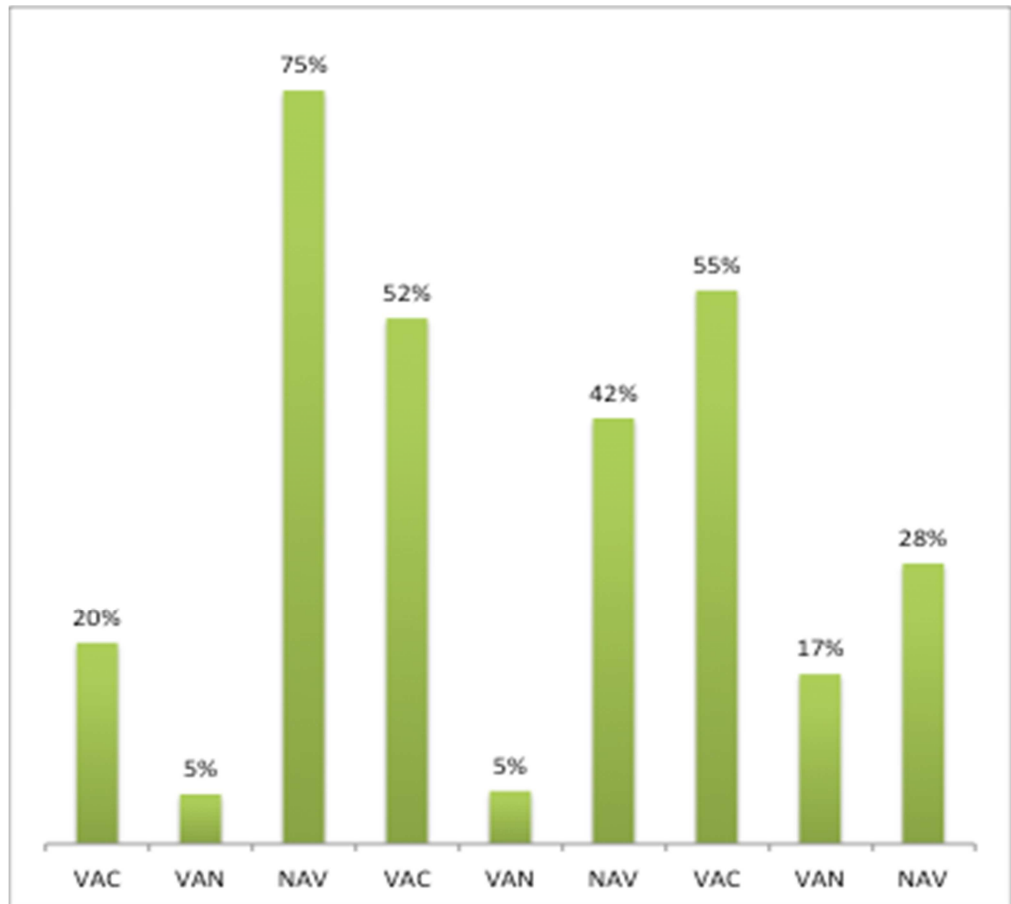


Figura N° 22 AVA actual Diseño gráfico

2.3.10 Diseño web

Se puede observar que en este proceso misional, las actividades están bien asignadas y casi no se observa un porcentaje alto en las actividades que no generan valor, sin embargo, existen oportunidades de mejora con respecto a los tiempos de entrega, la manera de guiar al cliente para que facilite la información y el involucramiento del Director Creativo en presentaciones al cliente.

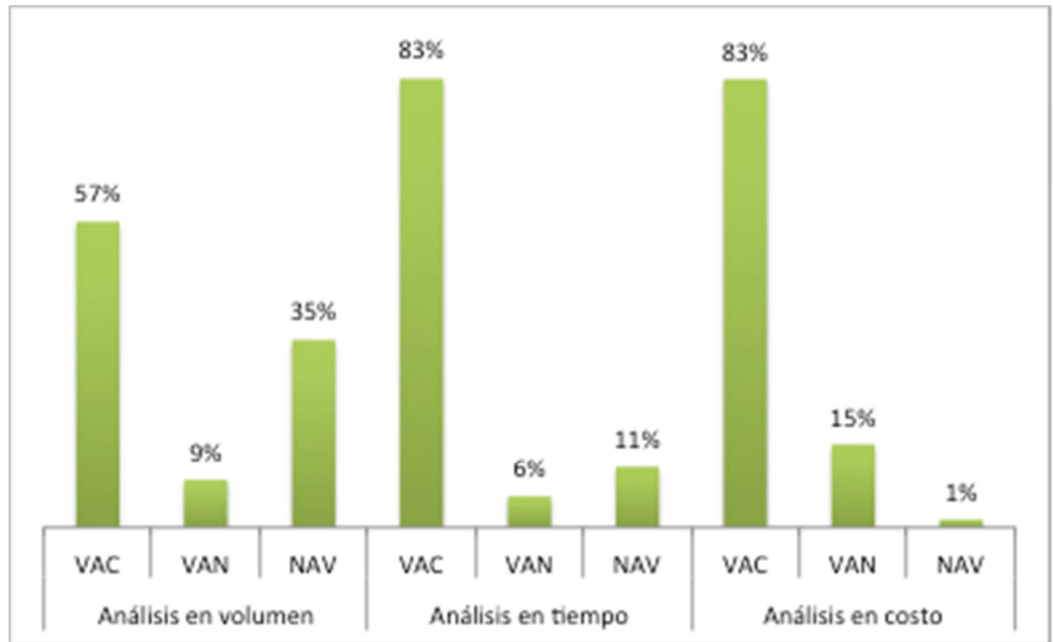


Figura N° 23 AVA actual Diseño web

2.3.11 Impresión digital

El proceso de impresión posee un alto porcentaje de valor agregado al cliente, sin embargo una vez más el involucramiento de muchas personas en el proceso genera pequeñas pérdidas de tiempo sobretodo cuando el Director Creativo forma parte de un proceso misional como es la impresión digital. Estas debilidades y desperdicios nos indican que existe la oportunidad de mejorar tiempos de entrega y designar responsable para el proceso.

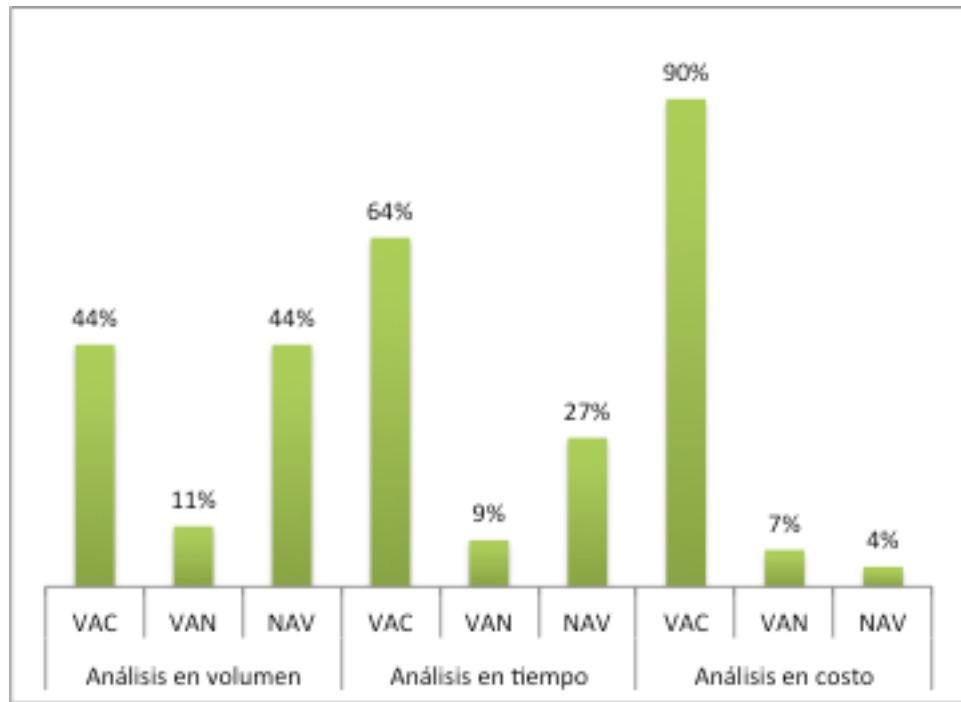


Figura N° 24 AVA actual Impresión digital

2.4 Análisis de debilidades y oportunidades

El presente análisis de debilidades y oportunidades permite encontrar los aspectos negativos o falencias dentro de los procesos para poder plantear una oportunidad de mejora basados en los siguientes aspectos: proceso, personas, infraestructura, equipos, software, materiales, normativa medición, documentos; Cada uno de los elementos antes mencionados son factores claves que nos permiten segmentar y analizar desde distintos puntos de vista las oportunidades de mejora que hay en cada proceso. Se realizará el análisis de valor agregado por cada proceso agrupador.

Cuadro N° 3 Debilidades y oportunidades Gestión de RRHH

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Proceso	<p>Hay demoras en las entrevistas debido a que el Director Creativo no siempre está presente y esto retrasa el tiempo de contratación.</p> <p>Existen procesos que no tiene un responsable claro</p>	<p>Las entrevistas se deben realizar con una planificación adecuada o agenda que ser coordinado con el Director.</p> <p>Establecer responsables para cada proceso</p>
Personas	<p>Dentro del personal no hay un psicólogo organizacional que valide los perfiles levantados o requerimientos del nuevo personal.</p> <p>El proceso puede hacerlo una sola persona y existe más de una persona involucrado en el proceso.</p>	<p>Aunque no es necesario contratar un psicólogo organizacional a tiempo completo si se pueden validar los perfiles del nuevo trabajador utilizando sus servicios de manera externa.</p> <p>Disminuir el cambio de responsabilidades dentro del proceso.</p>
Infraestructura	No aplica	No aplica
Equipos	Actualmente no se dispone de una disposición correcta de las áreas físicas de trabajo lo cual retrasa la integración del nuevo empleado.	Realizar una planificación adecuada de contratación para satisfacer la necesidad de equipo de trabajo para el nuevo empleado
Software	No aplica	No aplica
Materiales	No aplica	No aplica
Normativa	<p>No existen políticas donde se establezca días de pago de salarios.</p> <p>A pesar de que todo se ha regido de acuerdo al código laboral e instituciones reguladoras como el IESS, no se ha dejado en constancia en ningún documento políticas internas.</p>	Establecer políticas y procedimientos para el proceso de contratación de personal que estén descritas en un manual de procedimientos así mismo políticas de pago y la revisión de temas salariales
Medición	No existen índices de medición o referencia para saber si el proceso se cumple a tiempo y correctamente	Establecer índices que puedan detectar fallas o retrasos en el proceso.
Documentación	No existen carpetas separadas por cada empleado con sus documentos personales y contratos	Proponer un proceso de archivo de documentación para controlar el archivo pasivo y separarlo del pasivo.

	No hay un documento que de por entendida la inducción del personal o un control del mismo.	Generar registros que indiquen el nivel de satisfacción de la inducción.
--	--	--

Cuadro N° 4 Debilidades y oportunidades Gestión administrativa

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Proceso	<p>El proceso no tiene controles y hay confusiones entre lo que es actividad y lo que es un proceso.</p> <p>El hecho de declarar el IVA y la renta está considerado como una actividad y no como un proceso.</p> <p>Las compras muchas veces tiene retrasos por que los cheques debe firmarlos el Director Creativo</p> <p>A pesar de existir un seguimiento dentro del proceso muchas veces esto no se cumple y la cartera de cxc se extiende.</p>	<p>Re estructurar el proceso implementando controles adecuados y asignar a una sola persona para el proceso.</p> <p>Se debe crear un proceso llamado obligaciones tributarias que se encargue netamente de las declaraciones y no confundirlo con este proceso.</p> <p>Planificar las actividades de cada proyecto para no tener retrasos con las compras y asignar una sola persona que se encargue del proceso.</p> <p>Agregar actividades de verificación que aseguren el seguimiento de la cartera de clientes por cobrar.</p>
Personas	En el proceso está involucrado el Director y no hay necesidad de que participe del proceso.	El proceso debe ser asignado a una sola persona que puede ser el administrador o la secretaria dependiendo de sus cargas de trabajo.
Infraestructura	No aplica	No aplica
Equipos	El sistema de contabilidad está instalado en una máquina que es utilizado por un técnico también.	Asignar una computadora que sea exclusiva para el uso del programa de contabilidad y todos las actividades que debe realizar la contadora.
Software	El sistema contable no	Cambiar a un sistema contable

	permite realizar facturas automáticamente.	donde se pueda realizar facturas.
Materiales	No aplica	No aplica
Normativa	No existen políticas vigentes	Definir en el manual de procedimientos políticas para el proceso.
Medición	No existen índices de medición	Establecer índices que puedan detectar fallas o retrasos en el proceso.
Documentación	La documentación y registros no están siendo llevados correctamente, hay desorden en los documentos contables	Proponer un proceso de archivo de documentación para controlar el archivo pasivo y separarlo del pasivo.

Cuadro N° 5 Debilidades y oportunidades Servicios prestados

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Proceso	<p>Existe demasiadas actividades como presentaciones al cliente que alargan el trabajo y generan valor</p> <p>No existe una prueba de color en el proceso de impresión digital para que el cliente apruebe</p> <p>Existen muchas personas involucradas en el proceso.</p>	<p>Reducir actividades que no generan valor dentro del proceso de diseño</p> <p>Apicar pruebas de color firmadas por el cliente previo a la entrega del trabajo.</p> <p>Delegar responsables y actividades específicas para cada uno</p>
Personas	Los técnicos-diseñadores no son aún graduados .	Se debe contratar un jefe técnico graduado para que monitoree el trabajo de los otros técnicos.
Infraestructura	No aplica	No aplica
Equipos	<p>En algunas de las computadoras en las que se trabaja diseño gráfico no está actualizado el sistema operativo y las máquinas ya están en fase de reemplazarlas.</p> <p>Los técnicos no disponen de equipos que les permitan digitalizar los diseños hechos a mano en la computadora</p>	<p>Cambiar de computadoras, mejorar la versión.</p> <p>Actualizar el sistema operativo de las máquinas que aún no se deben cambiar.</p> <p>Adquirir “pads” electrónicos que permitan diagramar directamente a la computadora.</p>

	directamente sino que lo hacen vía scanner.	
Software	Los programas que se utilizan para el proceso diseño (paquete adobe) y otros a fin no tienen una licencia que se renueva anualmente.	Adquirir el paquete de Adobe original que contenga una licencia válida para renovar programas y herramientas cada vez que se actualicen.
Materiales	No se dispone de cuadernos tipo bitácoras para diagramación y bocetaje.	Adquirir bitácoras de dibujo para que los diseñadores puedan plasmar las ideas que se transformarán en bocetos después.
Normativa	No existe un procedimiento que describa todos los pasos a realizarse en el diseño gráfico que a la vez son útiles para la programación web y diseño gráfico.	Realizar procedimiento claro y bien explicado acerca del proceso de diseño de un arte; se debe contemplar una actividad en la cual el diseñador tenga un espacio para inspiración o investigación acerca del tema que se va a diseñar.
Medición	No se posee indicadores que den datos exactos del tiempo invertido en el diseño gráfico, ni datos que relacionen el cumplimiento de las actividades cronogramas y el tiempo real invertido.	Identificar indicadores que proporcionen la información necesaria para medir tiempos de entrega de las artes y la cantidad de diseños que se han sido efectivos para realizarse.
Documentación	No hay documentos o registros que garanticen la entrega del trabajo y su funcionamiento.	Aplicar registros y documentos para el desarrollo del trabajo y su respectiva entrega y desarrollo.

En conclusión y después de analizar las debilidades, podemos decir que las principales están en el hecho de tener muchas personas en un solo proceso, no tener índices de medición, no tener procedimientos establecidos y no tener una planificación operativa que permita organizar las tareas.

CAPITULO III

3. PROCESOS PROPUESTOS

En el presente capítulo se realizará la propuesta de rediseño de los procesos levantados y la implementación de nuevos procesos para la organización.

Luego de esto se realizará un análisis de valor agregado de la situación propuesta para terminar en la implementación de una propuesta de mejora para la organización. Para plantear dicha propuesta se debe determinar el costo de la misma y el ahorro generado en el re diseño de los procesos actuales de la empresa.

3.1 Mejoramiento de procesos

El mejoramiento de procesos es el resultado de un análisis integral a los procesos actuales identificando las actividades que no agregan valor al negocio o al cliente. El mejoramiento de los procesos, como lo habíamos mencionado, parte de conocer la situación actual de los procesos críticos de la empresa y el “cómo” se están ejecutando para así saber que tipo de mejora es aplicable y cual no lo es.

James Harrington lo define como: “Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos”. (Harrington, 1998, p. 23). El autor plantea desde una perspectiva muy sencilla el significado del mejoramiento de procesos haciendo referencia a la simplificación y modernización de las

actividades dentro de los procesos para asegurar que los clientes internos y externos reciban productos de buena calidad.

El mejoramiento de procesos nos permite tener una ventaja competitiva. Según José Ángel Maldonado (2008), la importancia del mejoramiento de procesos es vital ya que se puede darnos a conocer las debilidades de los procesos logrando optimizar tiempos y hacerlos más competitivos frente a las empresas.

En resumen el mejoramiento de procesos se enfoca en el tiempo, el costo y el volumen de las actividades que se realizan con el afán de identificar sus falencias y lograr una ejecución eficiente de los recursos evitando pérdidas de dinero y tiempo.

3.1.1 Principales pasos para el mejoramiento de los procesos

Según (Harrington, 1995) existen 5 fases para el mejoramiento de los procesos de una empresa, y dentro de esas 5 fases 27 actividades de las cuales las más importantes son:

- Fase 1: Organizarse para el mejoramiento
 - Definir los procesos Críticos
 - Seleccionar los propietarios del proceso
 - Conformar y entrenar los equipos dentro de la empresa
- Fase 2: Comprender el proceso
 - Clasificar los procesos
 - Determinar indicadores para medición

- Desarrollar planes de administración de proyectos y cambios
- Elaborar diagramas de flujo del proceso
- Implementar sobre la marcha un ensayo de procesos
- Ejecutar el análisis de costo y tiempo de ciclo de proceso
- Aplicar benchmarking al proceso
- Fase 3: Simplificar el proceso
 - Implementar soluciones rápidas
 - Alinear el proceso con los procedimientos
 - Reingeniería de procesos, innovación de procesos, análisis de panorama
- Fase 4: Implementación, mediciones y controles
 - Análisis de mejoramiento, costos y riesgo
 - Plan de implementación preliminar
 - Plan finalizado de implementación
 - Implementación de nuevos procesos
 - Mediciones en tiempo real
 - Sistemas de retroalimentación
 - Costos de actividades que no generan valor
- Fase 5: Mejoramiento continuo
 - Análisis de resultados
 - Mejora continua

La mejora continua es una parte fundamental, esto va de la mano con los sistemas de gestión de calidad donde se recomienda que siempre los procesos sean revisados y en el caso de ser necesario, actualizarlos con las mejoras planteadas que se verán reflejadas en el manual de procedimientos de la empresa.

3.1.2 Ciclo PHVA

Según Samuel Azout (2007), el ciclo PHVA es una herramienta complementaria a cualquier sistema de gestión que nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, disminuir costos y realizar una mejora continua dentro de la organización.

Las siglas PHVA corresponden a planear, verificar, actuar y hacer donde:

Planear: es establecer objetivos y procesos que vayan de acuerdo a los requerimientos del cliente y las metas de la organización.

Hacer: implementar los procesos, identificar oportunidades de mejora, desarrollo de un plan piloto e implementar las mejoras.

Verificar: evaluar la efectividad de los planes, así mismo medir los procesos y productos en contraste de los objetivos y políticas planteadas por la empresa.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente los procesos, institucionalizar la mejora como una política de calidad y volver al paso de “hacer”

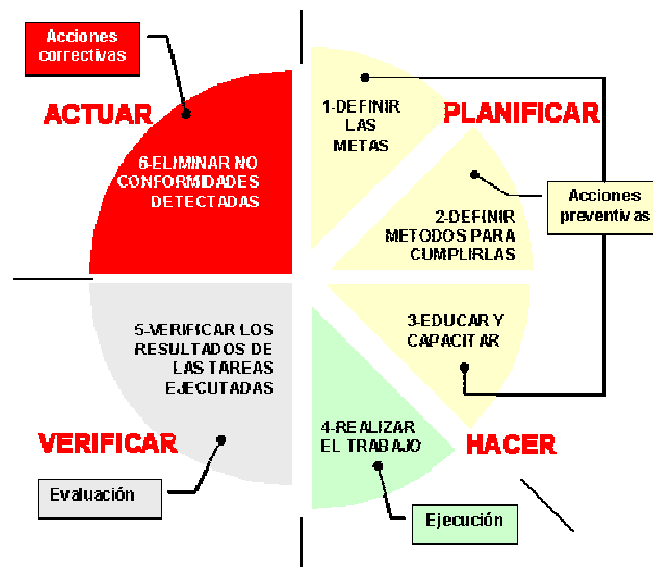


Figura N° 25 Ciclo PHVA

Fuente: Azout, 2007

En la figura 25 se puede mirar el ciclo PHVA que va a la par con el mejoramiento de procesos, ya que facilita el análisis y ejecución del mismo resolviendo consecutivamente las problemáticas, logrando el correcto mantenimiento y mejora del proceso. Todo esto apuntando a un aumento de retorno de la inversión, aumento de la cartera de clientes y mejoras dentro de la organización.

En el marco conceptual del ciclo PHVA se desarrollará la propuesta de implementación a los procesos de Design Quito. Esto quiere decir que cada proceso mejorado y cada proceso diseñado para su implementación deberá cumplir o tratar de cumplir con los 4 puntos expuestos dentro del ciclo.

Esto lo encontramos en el anexo 3 donde se podrá apreciar los flujogramas de los procesos propuestos.

3.1.3 Mapa de procesos

“Es una herramienta que permite mostrar la interacción a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de gestión porque comparten “datos e “información” (Pérez Fernandez de Velasco, 2012, pág. 107).

Agudelo Tobón y Escobar (2010) nos dicen que los procesos se pueden clasificar de acuerdo al impacto, alcance o aporte que tenga dentro de la organización. Por lo tanto, si vamos en orden de jerarquía, tenemos macroprocesos, procesos, actividades y tareas. Generalmente dentro del mapa de procesos podemos distinguir los macroprocesos y procesos dejando para el manual de procedimientos, específicamente en el flujograma, todas las actividades y tareas así como sus respectivos encargados.

Es importante mencionar que aunque existen modelos para realizar mapas de procesos, no existe un formato determinado para realizarlo, por lo cual cada empresa dependiendo de su giro de negocio debe adaptarse a su sistema y ser flexible con el mismo tomando en cuenta las premisas mencionadas previamente para la clasificación de los procesos.

3.1.3.1 Ventajas del mapa de procesos

Según Pérez Fernandez de Velasco (2010) el mapa de procesos brinda muchas ventajas a una organización,

al ser una herramienta que proporciona una visión horizontal de la interacción de todos los procesos y actividades dentro de la empresa nos brinda un mejor entendimiento y fluidez de todo el trabajo que se reflejará en un producto final y una implícita satisfacción del cliente. Entre las principales ventajas tenemos:

- Facilita la comprensión de las interacciones clave.
- Proporciona una visión sistémica de la empresa.
- Facilita la comprensión de las relaciones de causa y efecto.
- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia los intereses del cliente.
- Permite comprender el rol de cada individuo para la consecución de los objetivos.
- Mejor diseño y comprensión de los flujos de información.
- Fomenta la el trabajo en equipo.
- Crea una visión compartida de la organización visualizando los conductores de valor

3.1.4 Manual de procedimientos

Según Pérez Fernandez de Velasco (2010) el manual de procedimientos es una herramienta de normalización que pretende explicar la manera específica de llevar a cabo un proceso. Este documento, que en muchas organizaciones se puede asimilar como una carga burocrática, es de gran

ayuda para la organización en general y específicamente para los encargados de los procesos, además de que contribuye al cumplimiento de las norma ISO 9001 y a que los resultados de los procesos sean predecibles.

Fincowsky (2009) nos aclara que los manuales de procedimientos constituyen un documento técnico-cronológico de operaciones concadenadas entre sí, que constituyen una guía para la realización de una función, actividad o tarea específica dentro de una empresa.

Procedimiento según las normas ISO 9000 es “forma específica para llevar a cabo un proceso”. Todo procedimiento incluye el uso de recursos, tiempos, personas y métodos de trabajo que aportarán para que los resultados de un proceso sean eficaces y eficientes.

En Design Quito es de suma importancia documentar los procedimientos para lograr socializar a todos los empleados la forma adecuada de hacer las tareas que actualmente las hacen por experiencia y previa enseñanza. El manual de procedimientos de Design Quito tiene detallado algunos puntos que han sido recopilados en entrevistas y reuniones con el persona y el Director de la empresa guiados por formatos pre establecidos. Los puntos son los siguientes:

- Encabezado: título del proceso y su código.
- Propósito u objeto: es la razón de ser del proceso
- Alcance: ámbito de aplicación del procedimeinto.
- Responsables del proceso: persona encargado de llevar a cabo el proceso.

- Definiciones: glosario de términos técnicos que son usados en el proceso para
- Políticas: lineamientos que enmarcan la realización del proceso tanto para los clientes internos como para los externos.
- Indicadores: datos o fórmulas que miden el desempeño del proceso.
- Documentos.- Representación escrita de un trabajo o actividad realizada
- Registros.- documentos con un formato establecido que deberán ser llenados.
- Diagrama de flujo.- Representación gráfica del proceso que incluye su orden de realización, encargados de las actividades, inputs y outputs.

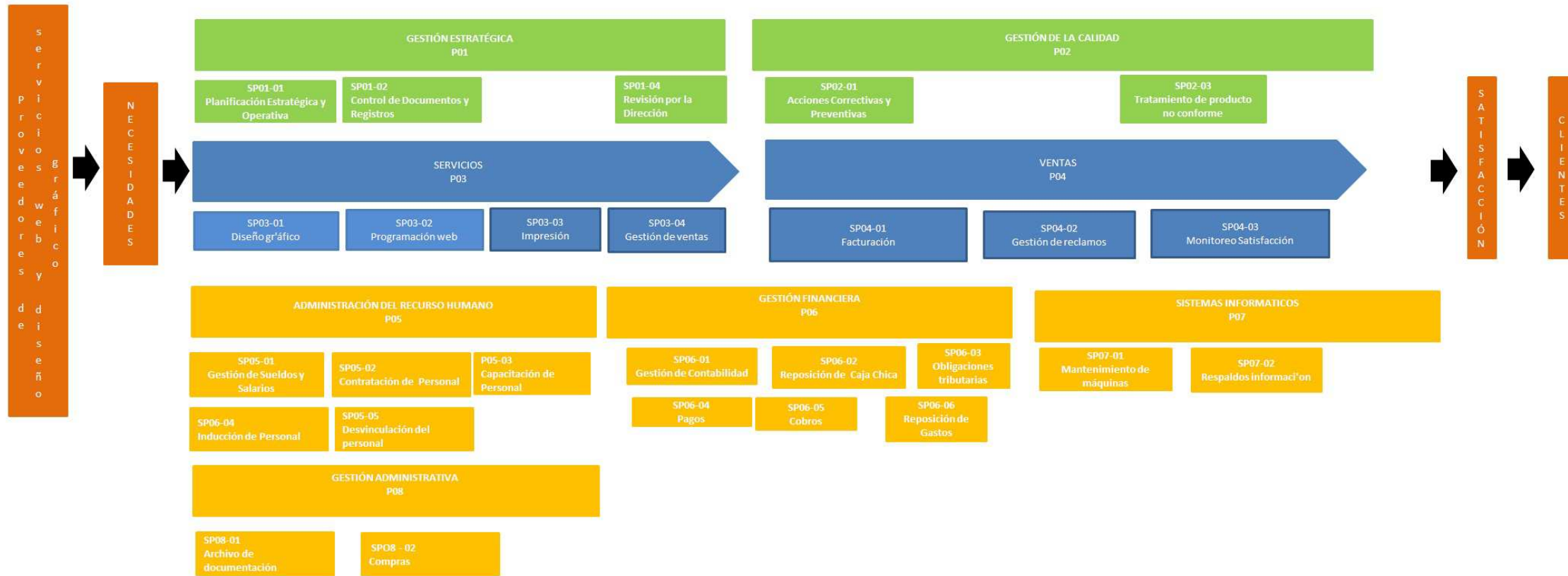
Con todas estas variantes fue constituido el “Manual de Procedimientos de Design Quito, edición 00” que está detallado en el Anexo 3 de la presente investigación.

3.2 Situación propuesta

Para la construcción de la situación propuesta fue necesario integrar los procesos en el denominado mapa de procesos. Previamente, se realizó un análisis de lo que estaba sucediendo en Design Quito en ese momento. A partir de eso, se puede: identificar las oportunidades de mejora, modificar los diagramas de flujo y construir un manual de procedimientos con el cual se guiarán los procesos.

3.2.1 Mapa de procesos propuesto

El mapa de procesos propuesto para la organización lo podemos encontrar en la figura a continuación. Este mapa tomó en cuenta todos los procesos actuales y se implementó nuevos procesos que son de gran utilidad para la organización, además que su respectiva codificación nos ayudará a identificarlos y manejarlos dentro del manual de procedimientos.



3.2.2 Diagramación de procesos propuestos

Los diagramas de flujo de los procesos mejorados, que se pueden encontrar en el anexo N° 3 de los manuales de procedimientos, se realizaron con el apoyo de los análisis realizados previamente, con los cuales se identificó aquellas actividades que no agregaban valor y los procesos que necesitaban considerables cambios en la forma que operaban

3.2.3 Análisis de valor agregado propuesto

Después de determinar los resultados del análisis de valor agregado de los procesos actuales se establece cuales generan valor al negocio, al cliente y los que no agregan valor, fueron modificados o rediseñados de tal manera que este permita mejorar la implementación dando resultados óptimos en costo, volumen y tiempo. En el anexo N°4 se encuentra la información de forma más detallada y desglosada.

A continuación se muestra los resultados del análisis de valor agregado según el mapa y la mejora de procesos que se implantó. Es importante señalar que ciertos procesos fueron diseñados o reemplazados por lo que el análisis de valor agregado no será comparado sino analizado, al ser su diseño la mejora.

PE PROCESOS ESTRATÉGICOS

PE.01 Gestión Estratégica

PE.01.1 Planificación Estratégica y Operativa – Implementado

El proceso de planificación estratégica y operativa es clave en toda empresa. El propósito de implementar este proceso es que la Dirección asuma su rol y se apodere de procesos que realmente le corresponden.

Con una planificación estratégica correcta se puede direccionar a los miembros de la empresa a la consecución de objetivos comunes, además permite asignar responsables y delegar tareas.

PE.01.2 Control de documentos y registros – Implementado

Este proceso fue implementado con el objetivo de supervisar y controlar los documentos y registros generados en las actividades de cada proceso. Cabe recalcar que gracias al análisis de valor agregado de los procesos planteados, se ha implementado algunos formatos de registros que faltaban en procesos. Este proceso abarca todos los procesos y actividades dentro de la empresa.

PE.01.3 Revisión por la dirección– Implementado

Se plantea este proceso con el afán de que la Dirección pueda revisar actividades y proyectos determinados en la planeación estratégica y que requieran un control más exigente. La elaboración de planes de contingencia cuando algo no está marchando bien son parte de este proceso.

PE.02 Gestión de Calidad

PE.02.1 Planificación Estratégica y Operativa – Implementado

El proceso de acciones correctivas y preventivas es implementado para que se puedan tomar medidas estratégicas frente a los problemas que puedan presentarse a lo largo del plan estratégico o al momento de prestar un servicio o producto. Este proceso también nos permitirá reconocer responsables para la solución de los problemas que se presentan, evitando que la acción a tomar y su respectivo seguimiento quede a la deriva.

PE.02.2 Tratamiento producto no conforme – Implementado

El tratamiento del producto no conforme permitirá ahorrar tiempo en los procesos misionales y agrega valor al negocio y al cliente. Al tener un proceso claro que describa lo que se debe hacer cuando un producto o servicio no cumple los aspectos de conformidad nos da la pauta para saber si se debe reprocesar, desechar o archivar.

PM PROCESOS MISIONALES

PM.03 Gestión de productos y servicios

PM.03.1 Diseño gráfico – mejorado

La mejora en el proceso de diseño gráfico consistió en reducir actividades de aprobación internas debido a que el cliente es el único que tiene la palabra final. También se redujo a la mitad el cambio de responsables y se eliminó al Director Creativo de su participación en el proceso. Los porcentajes de valor agregado podemos verlos en la figura 26.

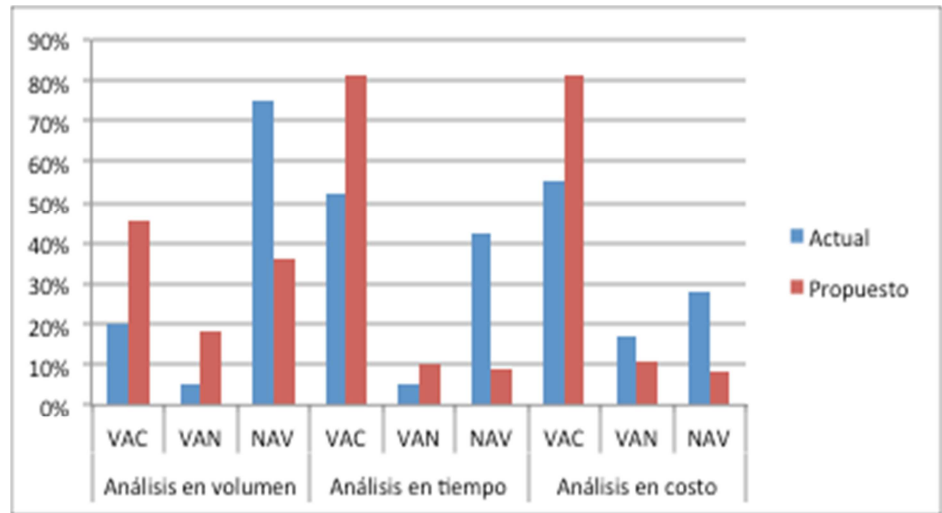


Figura N° 26 AVA propuesto Diseño gráfico

PM.03.2 Diseño web – mejorado

El proceso de diseño web tenía muchas demoras sobre todo en la solicitud de la información al cliente, donde se juega mucho el seguimiento que se de al proyecto. También se redujo un cambio de responsable dentro del proceso y el exceso de cambios que se permite que haga el cliente a medida que avanza el proyecto o al menos después de la etapa de diseño y maquetación.

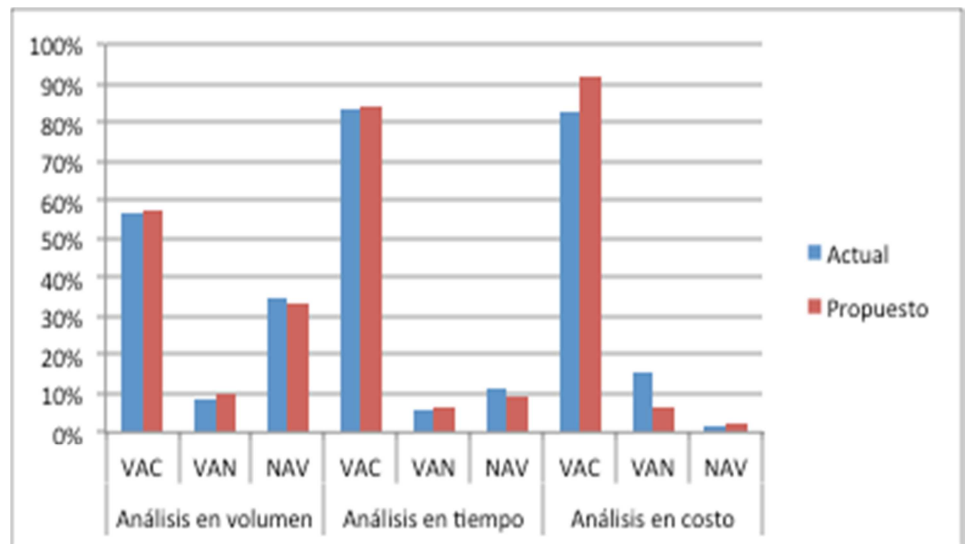


Figura N° 27 AVA propuesto Diseño web

PM.03.3 Impresión – mejorado

Para realizar el proceso de impresión mejorado, se aumentó una actividad extra llamada prueba de color. Esto se efectuó con el afán de evitar problemas con clientes que muchas veces una vez impreso el arte lo rechazan debido a que el perfil de color no era el que querían. La prueba de color es una manera de un plus al cliente y mejorar el servicio de Design Quito al tener una constancia de aprobación antes de la entrega final.

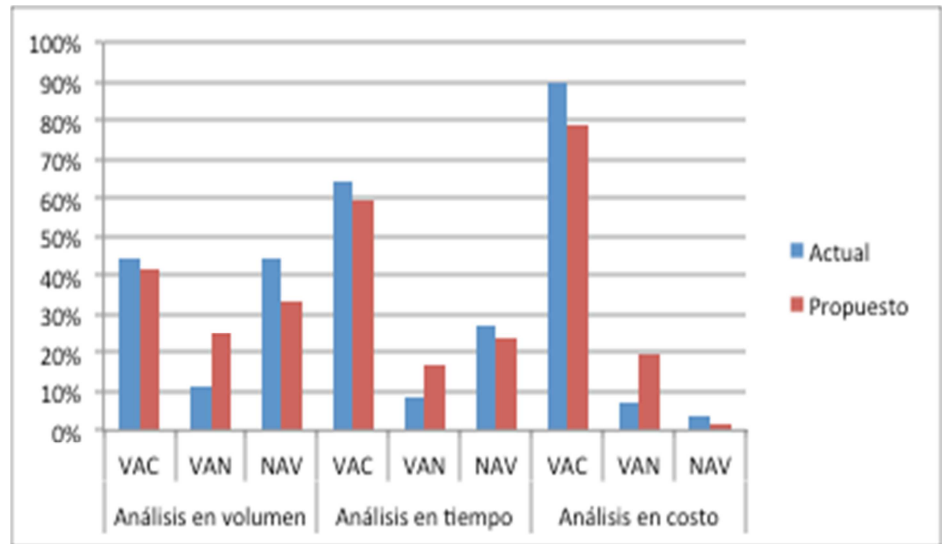


Figura N° 28 AVA propuesto Impresión digital

PM.04 Gestión de ventas

PM.04.1 Gestión de ventas – implementado

A pesar de que la empresa realiza ventas gracias a referencias o solicitudes, no había un proceso que se encargue de realizar una gestión de ventas y que sea monitoreado. El proceso de gestión de ventas es diseñado para generar ingresos que incluso puedan ayudar para la implementación del plan de mejora que se propondrá más adelante. La gestión de ventas proporcionará nuevas oportunidades de negocio, nuevos clientes y seguimiento de relaciones comerciales.

PM.04.2 Facturación – mejorado

El proceso de facturación bajo su costo debido a que se cambió de responsables en las actividades dejando fuera al Director Creativo de tareas que no tienen nada que ver con su función. El administrador es ahora quien realiza las actas de entrega para los trabajos realizados.

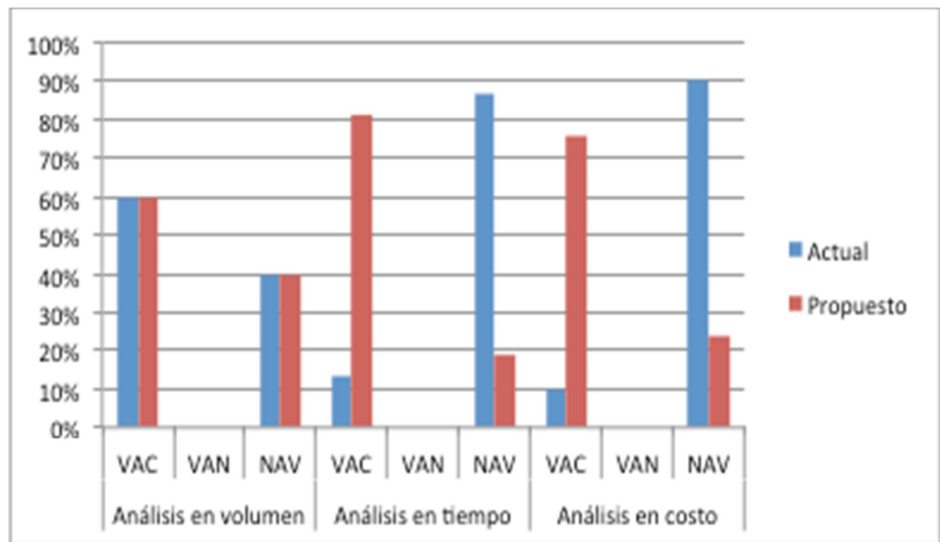


Figura N° 29 AVA propuesto Facturación

PM.04.3 Gestión de reclamos – implementado

La gestión de reclamos dentro de la empresa no se la maneja como un proceso sino más bien como una actividad en la cual no se identificaba ningún responsable. El proceso de gestión de reclamos es implementado para solucionar problemas de los clientes de manera más rápida, eficiente y con un adecuado seguimiento.

PM.04.4 Monitoreo de satisfacción – implementado

En toda empresa, sea grande o pequeña, la opinión del cliente ha sido siempre muy importante y una herramienta de primera mano para poder implementar mejoras y brindar un servicio de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente. Este proceso es implementado para agregar valor a la empresa pero sobretodo al cliente. Se implementan actividades como la elaboración y tabulación de encuestas para conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto al trabajo o servicio entregado.

PA PROCESOS DE APOYO

PA.05 Gestión de Recursos humanos

PM.05.1 Sueldos y salarios – mejorado

La gestión del pago de nómina se estaba mezclando con el proceso de gestión contable. A pesar de que no se redujeron actividades, se pudo delegar responsables y cambiar actividades nuevas por actividades que se realizan actualmente, las cuales generan valor al cliente.

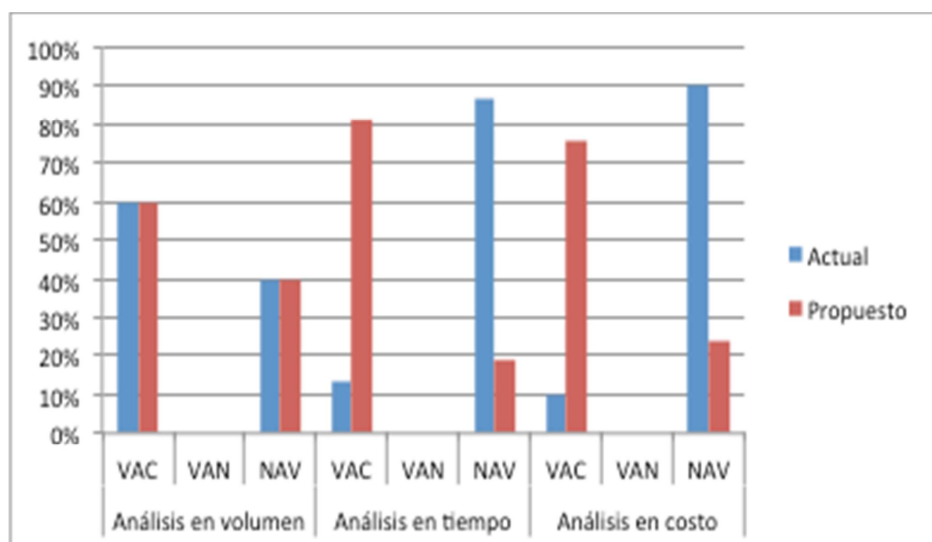


Figura N° 30 AVA propuesto Sueldos y salarios

PM.05.2 Contratación de personal – mejorado

La gestión de contratación de personal fue cambiada totalmente. Pasó de ser un proceso muy simple donde no se realizaba un perfil de puesto ni una correcta selección, a ser un proceso donde, a pesar de que aumentaron actividades, asegura la oportuna selección de recurso humano que cumpla con el perfil solicitado para el cargo.

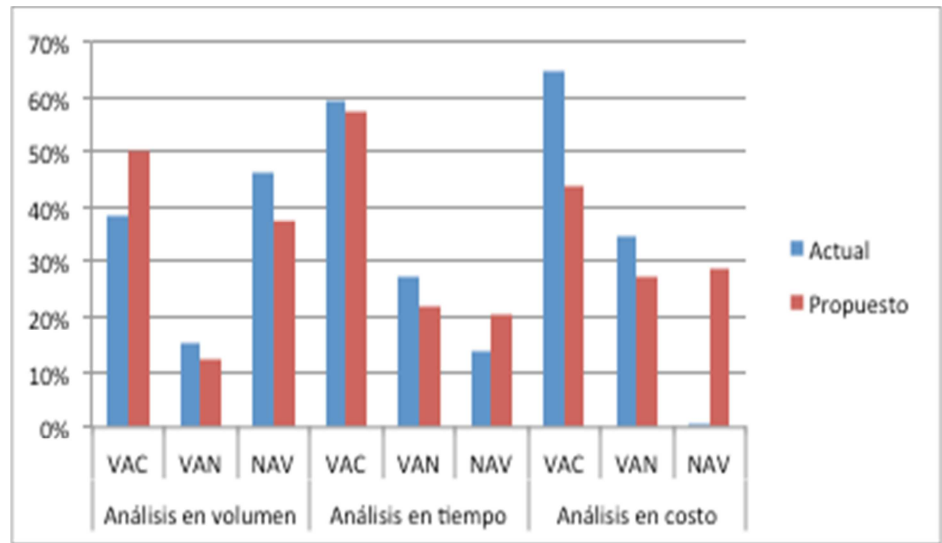


Figura N° 31 AVA propuesto Contratación de personal

PM.05.3 Capacitación del personal – implementado

A pesar de saber la importancia de las capacitaciones dentro del mercado en el que se mueve la empresa, jamás se ha realizado una planificación o programa de capacitaciones para los empleados de la empresa. La mayoría de conocimientos que se han adquirido han sido de manera autodidacta con investigación propia. El proceso sugerido es con el propósito de generar un fondo de capacitación que genere valor agregado a la organización a sus empleados y como resultado al trabajo final entregado a los clientes.

PM.05.4 Inducción del personal – mejorado

La inducción del personal que llega a la empresa, en vez de generar valor al negocio, esta generando valor al cliente siendo este un proceso de interés para la organización. Se ha implementado dentro de las nuevas actividades un test de funciones y la entrega del manual de procedimientos par que el empleado tenga una noción clara del funcionamiento de la empresa y de sus procesos. La importancia de que el empleado tenga una idea clara de sus funciones es una de las motivaciones principales para generar un manual de procedimientos de la empresa Design Quito.

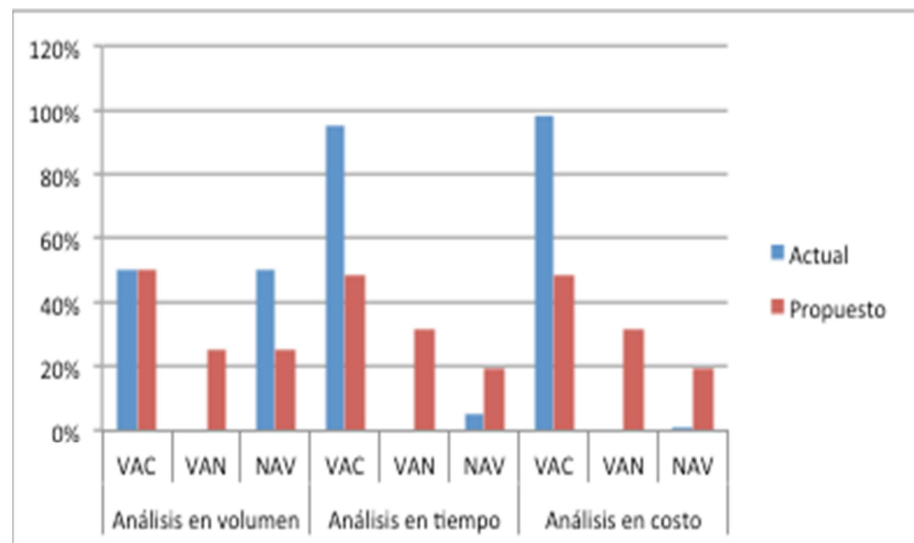


Figura N° 32 AVA propuesto Inducción de personal

PM.05.5 Desvinculación del personal – implementado

Durante la investigación y gracias a las entrevistas con el Director de la empresa se ha podido detectar que muchas veces la falta de seguimiento a las desvinculaciones del personal, con respecto a las liquidaciones y generación de citas en el Ministerio de Relaciones Laborales, han sido por descuido más no por falta de liquidez. Al no haber un departamento de RRHH definido no hay un responsable del proceso y muchas veces el Director debía estar en trámites engorrosos que no generan valor a la organización. Entre las actividades propuestas se ha delegado un responsable y se ha disminuido el tiempo de espera para generar la cita en el Ministerio de Relaciones Laborales.

PA.06 Gestión financiera

PM.06.1 Gestión de contabilidad – mejorado

El proceso de gestión de contabilidad estaba siendo mezclado con el de obligaciones tributarias. Dentro de las mejoras realizadas se separaron los dos procesos antes mencionados, se solicitó la presentación de balances mensuales de pérdidas y ganancias para poder analizar la situación a corto plazo de la organización. Se cambió de responsable para que al secretaria se encargue de juntar y entregar la documentación pertinente al Contador

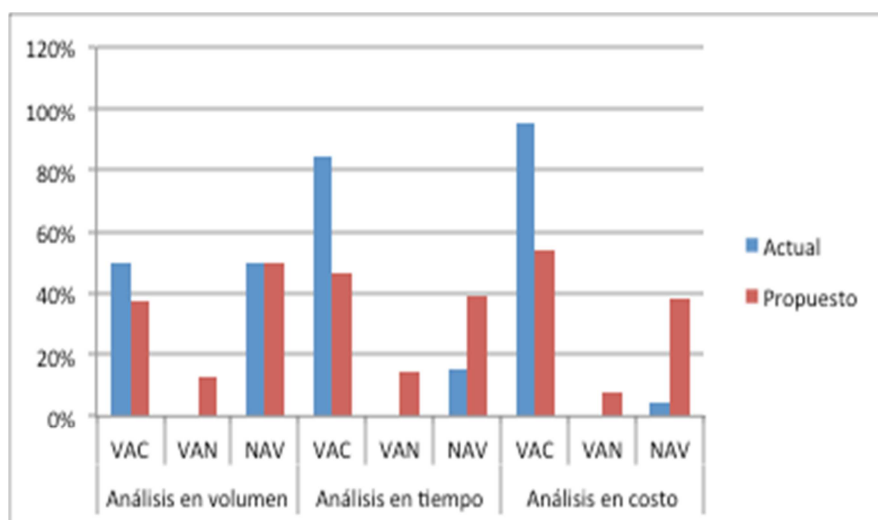


Figura N° 33 AVA propuesto Gestión de contabilidad

PM.06.2 Reposición de caja chica– mejorado

Para la mejora del proceso de reposición de caja chica se redujeron actividades que no generan valor. Se propone la implementación de un formato para realizar la reposición de caja chica para lograr agrupar las facturas y se cambió de responsable del proceso. Se eliminaron desperdicios de tiempo en el cambio de responsables de algunas actividades que no aportaban en nada al proceso.

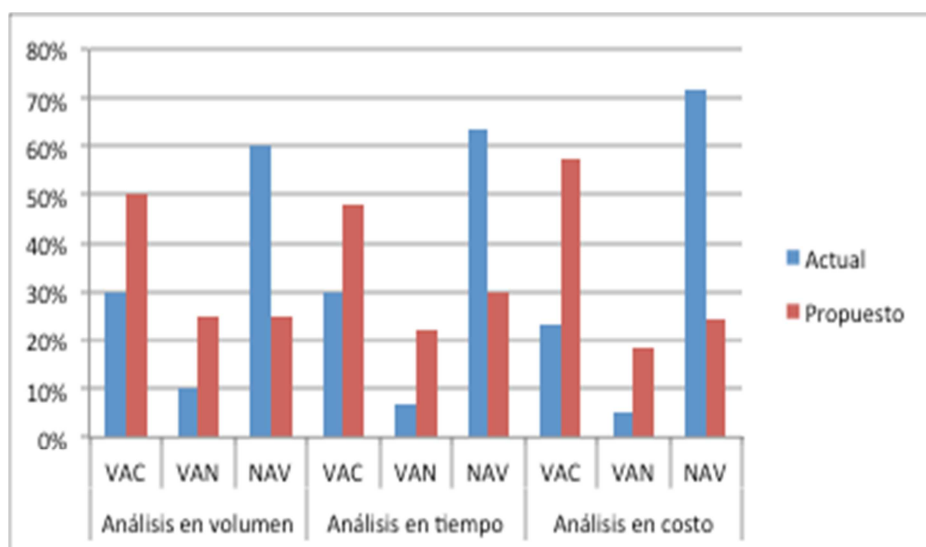


Figura N° 34 AVA propuesto Caja chica

PM.06.3 Obligaciones tributarias– implementado

Este proceso fue propuesto con el fin de separarlo de la gestión de contabilidad. Las obligaciones tributarias son el producto del proceso de contabilidad, por lo tanto es otra cadena de actividades que se realizan para cumplir con las obligaciones hacia el estado. Este proceso asegura el cumplimiento a tiempo de los pagos de impuestos generados por las compras, ventas y respectivas retenciones.

PM.06.4 Pagos – implementado

El proceso de pagos estaba siendo manejado como parte del proceso de compras y aunque tienen mucho que ver se ha decidido manejarlos paralelamente con el fin de generar una política de pagos con la cual la empresa puedan planificar su flujo de liquidez y manejo del mismo.

Entre las actividades propuestas se propone un análisis de la cartera de cuentas por pagar para que cuando no existan los recursos económicos disponibles se pueda priorizar pagos. Este proceso tiene como resultado el valor agregado al proveedor y a la organización.

PM.06.5 Cobros – mejorado

Uno de los procesos más tediosos en toda organización. Este proceso tuvo varias mejoras con respecto al original. Antes que nada se eliminó la participación del Director Creativo de la empresa que estaba acostumbrado a tratar directamente con los clientes. Esto hace que el proceso sea más costoso y que muchas veces cuando el Director no tenga tiempo este cobro deba ser dilatado. También se redujeron actividades que no generaban valor y se asignó responsabilidades al proceso de contabilidad para el registro del pago.

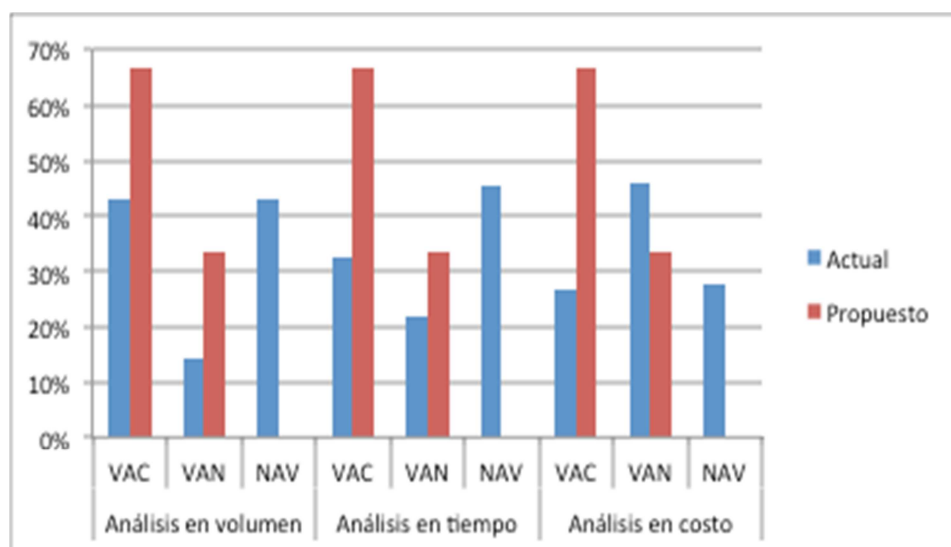


Figura N° 35 AVA propuesto Cobros

PM.06.6 Reposición de gastos – implementado

Dentro de las entrevistas a los empleados e incluso al mismo Director, se detectó cierto malestar con respecto a la reposición de gastos. Esto se debe a que muchas veces las compras realizadas al cambio, por parte de los empleados, en situaciones especiales para la realización de un trabajo, no son registradas y suelen no reponerse en el tiempo adecuado o en ocasiones no se reponen. Este proceso pretende controlar esta situación para generar valor a la organización. Dentro de las actividades propuestas se plantea la utilización de un formato de reposición de gastos muy parecido al de caja chica para que los empleados realicen al final del mes su respectiva reposición con una factura de respaldo.

PA.07 Gestión de sistemas**PM.07.1 Mantenimiento de máquinas– implementado**

El mantenimiento de máquinas es muy importante para una empresa cuando el producto o servicio que ofrecen depende de ellas. Dentro de Design Quito podemos encontrar equipos que son de suma importancia para el desempeño de las actividades, por lo cual este proceso fue implementado con el objeto de planificar y asegurar un adecuado mantenimiento de los equipos. Actualmente no hay un proceso de mantenimiento lo que significa que cualquier momento cuando se decida hacer un mantenimiento, las actividades se pueden interrumpir generando demoras en entregas de trabajo y por ende quejas de los clientes.

PM.07.2 Respalos de información– implementado

La competitividad de una empresa depende mucho de la cantidad de información que disponga a la mano y del uso que se le de a la misma.

A pesar de que en la organización se archiva y se guarda información no existe una proceso claro de cómo se debe guardar y sobretodo qué se debe guardar. Este proceso es muy importante ya que va a permitir a la organización respaldar de una manera ordenada los trabajos realizados en el caso de que los clientes soliciten algún archivo posteriormente a la

entrega. Además de ser un plus para el cliente también agrega valor a la organización y permite depurar cada cierto tiempo los archivos innecesarios.

PA.08 Gestión Administrativa

PM.08.1 Archivo de documentación– implementado

La documentación que se maneja dentro de la empresa, tanto registros como documentos han sido manejados de una manera muy desordenada. Gracias a la investigación se pudo evidenciar que muchas veces no se tiene a la mano documentos o registros de importancia lo cual genera retrasos en las actividades. El proceso implementado quiere proponer una organización adecuada en torno a los documentos y registros que van a generar todos los procesos. Entre las actividades propuestas se tiene la categorización de carpetas o repositorios para archivar todos los documentos de la organización.

PM.08.2 Compras – mejorado

El proceso de compras fue cambiado en varios aspectos. Primero se eliminó desperdicios de tiempo en el cambio de responsabilidades dentro del proceso. Se asignó a la secretaria como responsable de llevar el proceso y también se implementó actividades de control para asegurar que las compras realizadas fueron cotizadas con al menos tres proveedores.

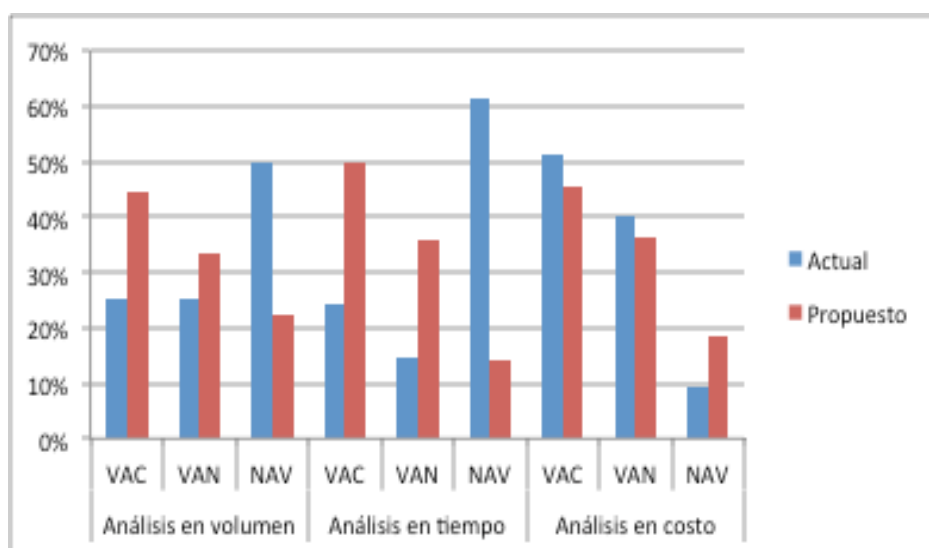


Figura N° 36 AVA propuesto Compras

3.3 Indicadores de gestión y medición

Los indicadores de gestión dentro de la presente investigación son de mucha importancia para poder medir resultados y sobretodo dar seguimiento a los procesos que se han implementado y mejorado en el presente capítulo.

“Indicador hace referencia a datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad” (Alfonso Fernández Hatre, 2003, pág. 66)

Los indicadores deben cumplir ciertas características para quienes los controlan y dan seguimiento. Estas características son:

- Estar acordes a los procesos importantes.
- Ser cuantificables a través de datos numéricos.
- Ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de obtención.
- Poder definir la evolución en el tiempo.
- Ser fiables y fáciles de usar.
- No interferir con otro indicadores.
- Permitir a la dirección conocer información en tiempo real.

Según José Antonio Pérez (2010) la medición y la planificación son etapas claves en el la gestión de una organización. También nos dice que si el propósito de cualquier gestión es cumplir los objetivos planteados por la organización, entonces la medición y el uso de indicadores nos ayudará a cumplir tales objetivos proporcionándonos la información necesaria para tomar las decisiones al tiempo correcto.

Prácticamente hablando, las razones para medir la gestión de los procesos en Design Quito serían:

- Aumentar el conocimiento de lo que pasa en la empresa y poder establecer prioridades.

- Gestionar los procesos para lograr la satisfacción y un producto bien hecho.
- Aumentar la eficacia de las acciones y planes y aumentar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Tener bajo control el desempeño del día a día.

3.3.1 Indicadores por cada proceso

Para la elaboración de indicadores fue fundamental las entrevistas realizadas a los responsables de cada proceso, su conocimiento técnico hizo posible que los indicadores cumplan su función a cabalidad.

En el anexo N°5 se encuentran manifestados todos los procesos con sus respectivos indicadores, señalando si se basan en eficiencia o eficacia.

3.3.2 Priorización de indicadores

Se realizó un cuadro de indicadores donde se puede identificar cuáles son los procesos más influyentes y aquellos procesos que no tienen un gran impacto en el sistema de gestión. En el anexo N°6 se puede apreciar este cuadro, para su comprensión es necesario resaltar los siguientes aspectos:

Los indicadores se enfocan en tres aspectos importantes:

- En el impacto que tienen en la organización, estimando que 3 es de alto impacto y 1 de bajo impacto.
- En la satisfacción al cliente, siendo 3 de mucha satisfacción y 1 de poca satisfacción.
- Su frecuencia de uso, siendo 3 muy frecuente y 1 poco frecuente.

La evaluación se realizó en base a la formula “ $IO*SC+F = TOTAL$ ” donde:

- IO es el impacto en la organización
- SC es la satisfacción del cliente
- F es la frecuencia

El resultado está señalado no solo por valor numérico sino también por una escala de colores siendo el verde más fuerte el de más valor y el verde más tenue el de menos valor.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo se planteará una propuesta de mejora para la empresa Design Quito. Se determinarán los principales factores que se deben abordar para que la propuesta de implementación sea viable. Además se presupuestarán los valores que se deben invertir para que el plan de implementación se realice de manera adecuada y el impacto que va a tener en tiempo y costo la mejora de los procesos planteada en el capítulo 3.

4.1 Propuesta de Implementación para el Departamento de Cuentas Claves

Para la propuesta de implementación en primer lugar vamos a priorizar las debilidades identificadas en la capítulo 2 para atacar a las que mayor impacto tienen en la organización. Las principales debilidades son:

- No se dispone de un sistema contable propio para disponer de balances inmediatos que faciliten la toma de decisiones.
- No se dispone de licencias originales para los programas de diseño como es el ADOBE.
- Hay algunos procesos donde hay muchas personas involucradas en actividades triviales.
- Hay una falta de revisión por la dirección estricta de las actividades y proyectos.

- No se dispone de una planificación estratégica para llevar un control de las tareas y trabajos a realizarse durante el ejercicio fiscal.
- No existe un seguimiento a los clientes para generar más oportunidades de negocio o satisfacer necesidades de los mismos.
- No existe un departamento de ventas o una persona que tenga experiencia y sepa de técnicas de ventas.
- Nunca se ha invertido en capacitaciones para atención al cliente o ventas.
- No existen responsables de procesos ni un control de los mismos.
- Los empleados no trabajan hacia un mismo objetivo porque no se dispone de una misión y visión clara.
- Los materiales de impresión no tienen un lugar específico ni un control de su uso.
- La página web no es actualizada correctamente mes a mes a pesar de disponer de técnicos.
- No existe un correcto y planeado movimiento de redes sociales para promover el negocio.

Para contraatacar las debilidades se ha planteado las siguientes acciones con el fin de mejorar los procesos y el uso de recursos dentro de la empresa:

- Adquisición de licencias originales para el paquete de Adobe.
- Implementar un sistema de CRM para un adecuado seguimiento a los clientes.
- Implementar un sistema para el seguimiento de tareas y proyectos.
- Adquisición de un sistema contable tipo PYME
- Adaptación de un espacio físico para los materiales de impresión.

- Realización de cursos para ventas y atención al cliente.
- Actualización de la página web e inclusión de galerías dinámicas.
- Asesoría en planificación estratégica y operativa.

En el anexo 7 encontraremos de forma más detallada la propuesta de implementación con las acciones para mejorar las respectivas debilidades encontradas y el responsable para su respectivo seguimiento.

4.2 Costos e inversión de la propuesta de mejora para Design Quito

Para la correcta implementación y desarrollo de la propuesta es necesario determinar el costo de este plan y a la par también analizar el ahorro que va a generar el rediseño de los procesos misionales de la organización Design Quito. Para efectos de la presente investigación es importante dejar saber que algunas de las acciones en el plan de implementación ya han sido planificadas para ponerlas en marcha, sin embargo no ha existido un adecuado seguimiento por parte de la Dirección ya que no se estableció responsables.

En la tabla N°7 podremos encontrar el resumen de la propuesta de mejora, con los tiempos e inversión por cada acción a tomar, así mismo se observan los responsables para constancia del Director Creativo.

Tabla 7 Propuesta de mejora Design Quito

PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	DURACIÓN	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Contratación y renovación de softwares	Jefe Técnico	4 meses	Junio	octubre	\$ 5,635.00
Adecuación de espacio	Jefe Técnico	1 semana	junio	junio	\$ 280.00
Capacitación y asesoría	Director Creativo	2 meses	agosto	octubre	\$ 700.00
Reestructuración página web	Programador	1 mes	julio	agosto	\$ 200.00
TOTAL					\$ 6,815.00

Como podemos apreciar en la tabla N°7, para poder realizar la propuesta de implementación es necesario una inversión de 6.815,00 USD. Este monto de dinero se podrá ver reflejado en la optimización de tiempo y recursos que va a generar el re diseño de los procesos actuales. Dentro de este análisis, tienen vital importancia los procesos misionales ya que son la base para determinar el ahorro generado.

En la tabla N°8 podemos observar el ahorro generado que va a cubrir los costos de la propuesta de implementación. Cabe recalcar que los datos tomados son del año 2013 debido a que aún no se tiene un balance de cierre del año 2014. La frecuencia de cada proceso es anual y el ahorro en tiempo y costo es tomado del análisis de valor actual vs el análisis de valor propuesto.

Tabla 8 Análisis de frecuencia procesos misionales

PROCESOS MISIONALES	TIEMPO	COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	UNIDADES
Facturación	-0.55	-15.77	Annual	600	facturas
Diseño gráfico	0.40	-3.07	Annual	200	Diseños
Diseño web	1.04	-1.20	Annual	30	Páginas
Impresión digital	0.19	-1.59	Annual	1000	Impresiones

En la tabla No 8 se puede observar observar los números negativos que son el ahorro generado tanto en tiempo como en costo para cada proceso. La frecuencia se refiere a la cantidad de veces que se realiza el proceso durante el año, en este caso el año 2013.

Ahora analicemos el ahorro total generado por los procesos misionales durante este año en la tabla No 9 :

Tabla 9 Ahorro procesos misionales

PROCESOS MISIONALES	AHORRO EN COSTO	AHORRO EN TIEMPO
Facturación	-\$9,461.25	-330.00
Diseño gráfico	-\$614.50	80.00
Diseño web	-\$35.95	31.20
Impresión digital	-\$1,592.50	193.33
TOTAL AHORRO	-\$11,704.20	-25.47

De acuerdo a los resultado obtenidos en la tabla N°9, con el escenario del 2013, se produce un ahorro en costo de 11,704.20 usd. El cálculo realizado es la multiplicación de la frecuencia por el ahorro generado en costo de cada proceso. Con respecto al tiempo podemos observar un ahorro de 25.47 horas, obtenido de la multiplicación del ahorro en tiempo de cada proceso por la frecuencia.

Podemos deducir que el ahorro supera a la inversión planeada, por lo tanto la propuesta de implementación es totalmente viable. Cabe mencionar que el ahorro generado no se verá reflejado como dinero físico sino como un ahorro de recursos y costo. La optimización de los recursos y proceso permitirá que la plata destinada antes a estas mismas actividades ahora sea utilizada en las mejoras propuestas.

Además de lo expuesto previamente, la implementación de un proceso formal de gestión de ventas y la posible contratación de un agente de ventas supone el aumento de la producción y la posibilidad de expandir la cartera de clientes en

un 20% el primer semestre y un 40% al finalizar el año. Esto tendrá repercusiones positivas para la empresa generando mayores ingresos para respaldar la propuesta de implementación y crear más oportunidades de negocio.

Con las mejoras obtenidas dentro del proceso de diseño web se planea poder realizar al menos una web más al mes, lo que supone un ingreso extra de 1.100 usd extras para la implementación de la mejora. Así mismo con las mejoras planteadas en el proceso de impresión digital , se espera ahorrar unos 300 usd en repeticiones de trabajos que no fueron aceptados por no haber una prueba de color firmada por el cliente como muestra de aceptación del trabajo.

Como es normal en una PYME muchas veces los planes no salen como se plantean debido a circunstancias ocasionales que pueden desviar la liquidez del negocio, esto puede ser: inversión para trabajos, gastos no previstos, aumento de persona, entre otros. Tomando en cuenta esto se prevee que el plan de mejora sea recuperado en un año y medio laboral.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se tomarán todos los resultados obtenidos de la investigación realizada a lo largo de los 4 capítulos anteriores para resumirlos en las conclusiones más importantes que se han determinado para la empresa Design Quito. También se realizarán recomendaciones para que sean tomadas en cuenta en las operaciones y planes de implementación que desee tomar la empresa en adelante.

Conclusiones.

- Dentro del análisis externo realizado de la empresa se puede concluir que el mercado del diseño gráfico y web ha evolucionado mucho en los últimos 5 años, lo cual ha obligado a la empresa a buscar nuevas líneas de servicio como la impresión digital que sean rentables.
- Uno de los problemas más delicados es la falta de una clara asignación de responsabilidades y tareas. La gestión de una PYME debe ser bien controlada por la Dirección para que las tareas de los empleados sean eficaces a la hora de ejecutarlas.
- El involucramiento, muchas veces innecesario, del Director Creativo en tareas administrativas y misionales producen demoras y cuellos de botella en la gestión diaria de la empresa.
- Al no tener identificados los macro procesos y subprocesos dentro de la empresa no se ha podido plantear un modelo de gestión específico para que

la organización identifique las actividades en las cuales existen desperdicios de tiempo y de recursos.

- La falta de procesos estratégicos ha sido un grave problema a la hora de plantearse objetivos y metas a corto y largo plazo lo cual ha incidido directamente en la poca planificación que se realiza para los proyectos y actividades de la empresa.
- La empresa no cuenta con indicadores de gestión que permitan dar seguimiento a las actividades y procesos que se desarrollan por lo cual jamás se ha podido analizar resultados o proponer medidas correctivas o preventivas para problemas dados.
- Design Quito no lleva una base de controles o registros adecuados para la verificación y constancia de las actividades. Los registros son clave fundamental para un modelo de gestión y para próximos objetivos como la ISO 9001-2008.
- Nunca se ha realizado un análisis de debilidades y su respectiva priorización para poder concebir oportunidades de mejora y a su vez proponer un plan de mejora como herramienta de gestión.

5.1 Recomendaciones

- Aplicar, respetar y revisar el mapa de procesos levantado en la investigación, así mismo las obligaciones asignadas a los responsables de los procesos como base para la implementación del nuevo modelo de gestión por procesos.
- La Dirección debe cumplir sus responsabilidades de revisión, control y planificación aislada de procesos administrativos y misionales. El Director Creativo no puede ser una agente principal de procesos de apoyo y procesos misionales causando demoras en aprobaciones o tareas que pueden ser delegadas.
- El manual de procedimientos, misión, visión y objetivos deben ser comunicados y socializados con los trabajadores con el fin de que el personal se involucre y forme parte activa del cambio. Así mismo estos elementos de la gestión deben ser revisados y actualizados en pro del desempeño de la empresa y satisfacción de sus clientes.
- Dar prioridad a los procesos que agregan valor a los clientes y a la organización. Se deben revisar periódicamente y actualizarlos en el caso de ser necesario.
- Los manuales de procedimientos deben ejecutarse estrictamente y deben ser actualizados periódicamente para evitar imperfecciones en los procesos.
- Los planes de mejora deben ejecutarse para un mejor rendimiento de la empresa, posteriormente ser controlados y si es necesario mejorarlos.
- Los índices de medición deben ser revisados por la Dirección y en caso de ser necesarios modificarlos, siempre teniendo en cuenta la facilidad de uso para los responsables de cada proceso.

- Dar seguimiento a los montos de inversión de los planes de mejora para que en el caso de ser necesarios sean corregidos o aumentados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Agudelo, L.F y Escobar, J. (2010) *Gestión Por Procesos*, Medellín.
2. Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas* (segunda., pp. 298–301). Mexico.
3. Harrington, J. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill Interamericana (4th ed., Vol. 4, p. 309). McGraw-Hill Interamericana.
4. InterQuality-audidores internos de calidad-, *Sistemas de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario*, Quito. Ecuador, InterQuality, 2007.
5. Perugachi, M. L. (2004). *Optimización de procesos la conceción de frecuencia en el Ecuador* . Quito: Ediciones Abya Yala.
6. Pérez Fernandez de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos* (5th ed., Vol. 5, p. 306). ESiC editorial.
7. Registro Oficial. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación*, Ecuador
8. Registro Oficial. (2008). *Constitución del Ecuador*, Quito
9. Registro Oficial. (2000). *Ley de Defensa del Consumidor*, Ecuador

Páginas Web

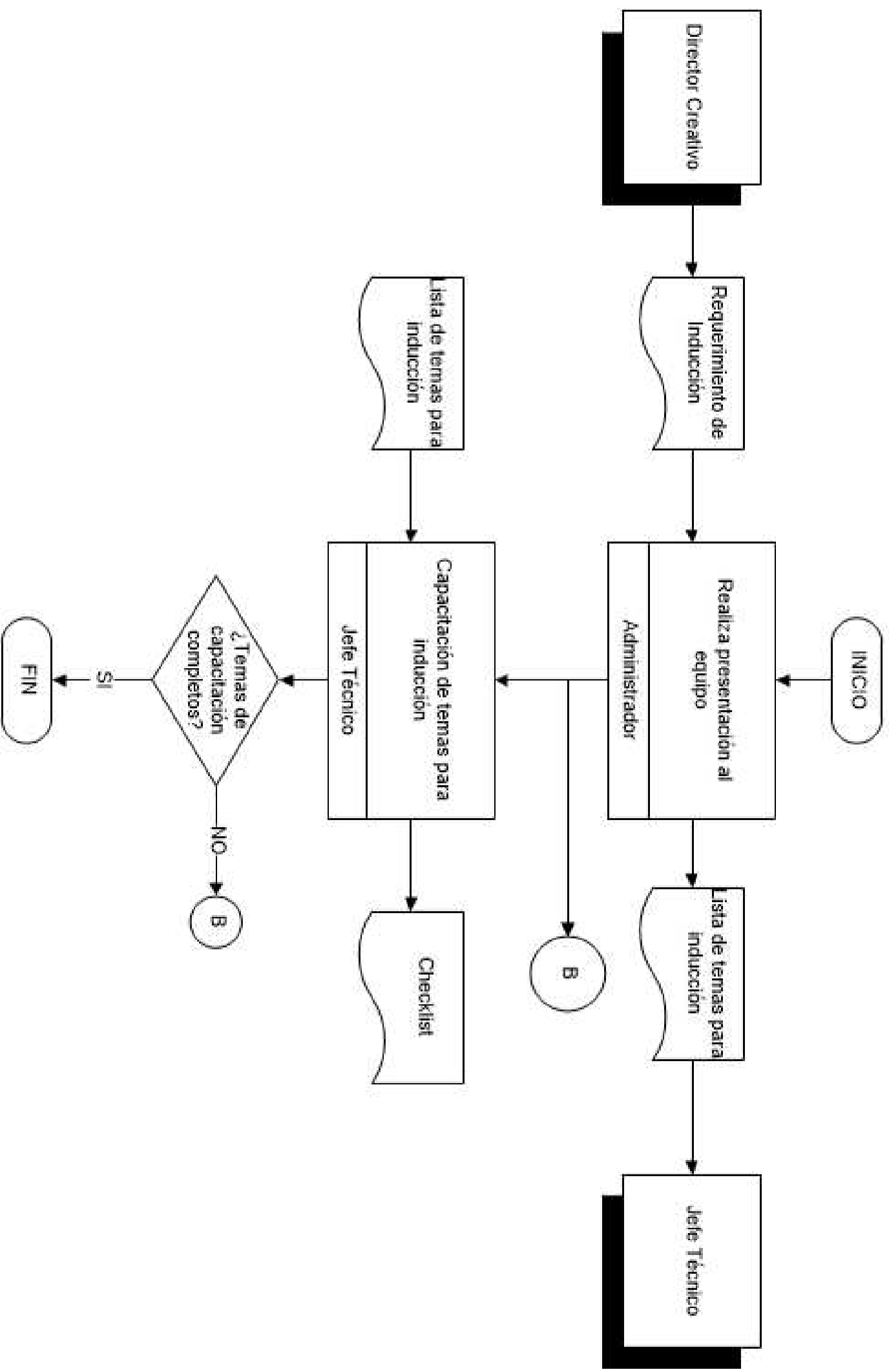
10. OSAKIDETZA: (2011). [https://ope2011.osakidetza.net/ProcesoSelectivo/D26501/DocInteres6.pdf]
11. *Ecuador en cifras*, fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Publicacion%20ENSANUT%202011-2013%20tomo%201.pdf.
12. *Orlando Oliva*: (2009) <http://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos>
13. *Samuel Azout*. (2007): <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

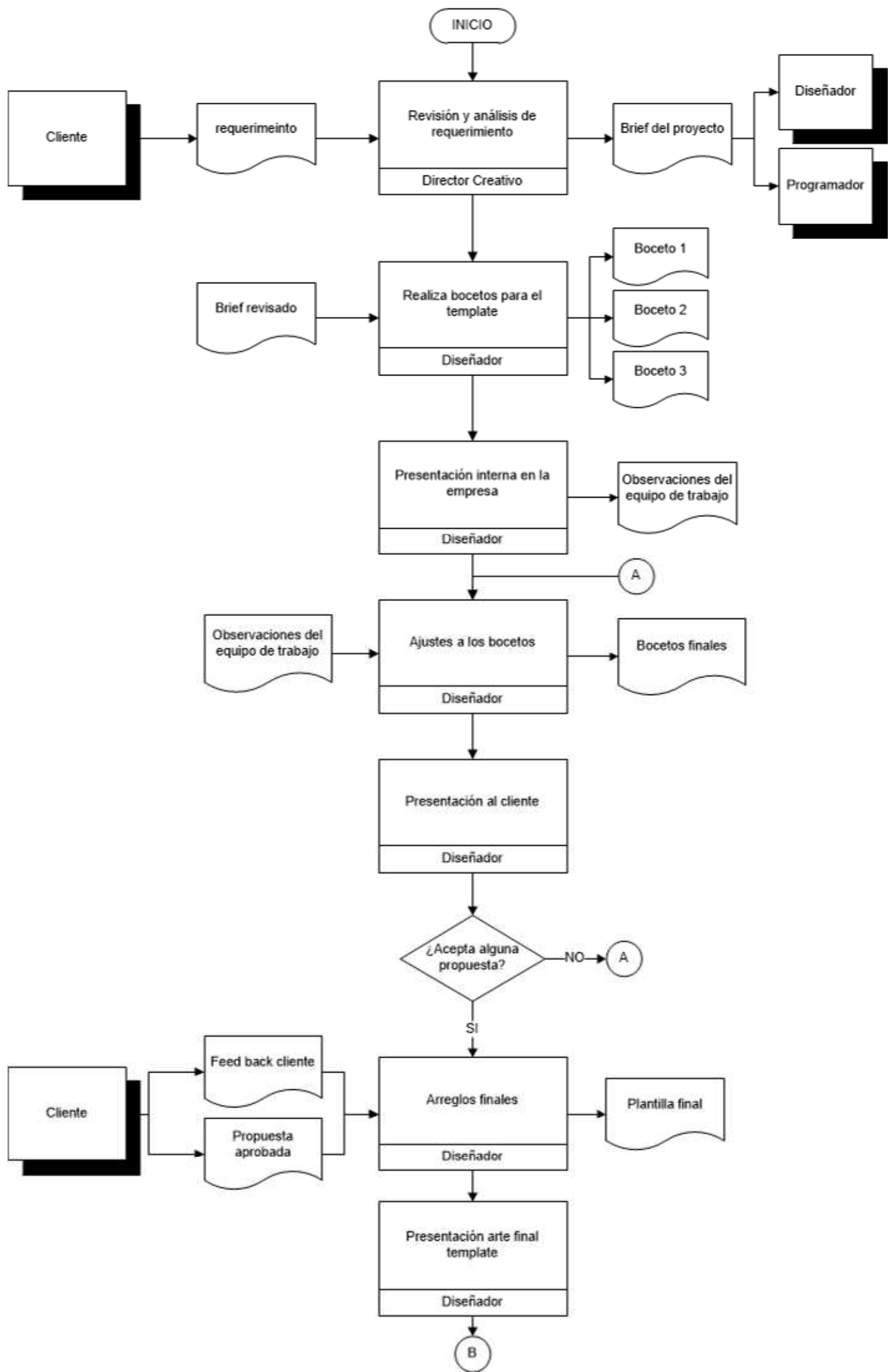
14. *SENATEL*. (2014). fuente:
<http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/biblioteca/>
15. *Ecuador en cifras*. (2014). fuente : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
16. Diario el Telégrafo. (2014). Fuente:
<http://www.telegrafo.com.ec/cultura/medios/item/la-ley-organica-de-comunicacion-dinamiza-el-trabajo-de-las-productoras-locales-infografia-y-documento.html>
17. Matriz foda. (2010). Fuente: www.matrizfoda.com
18. Crece Negocios. (2015). Fuente: <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>
19. Carlos Rendón. (2007). Fuente: <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulo>

ANEXO 1

Proceso:

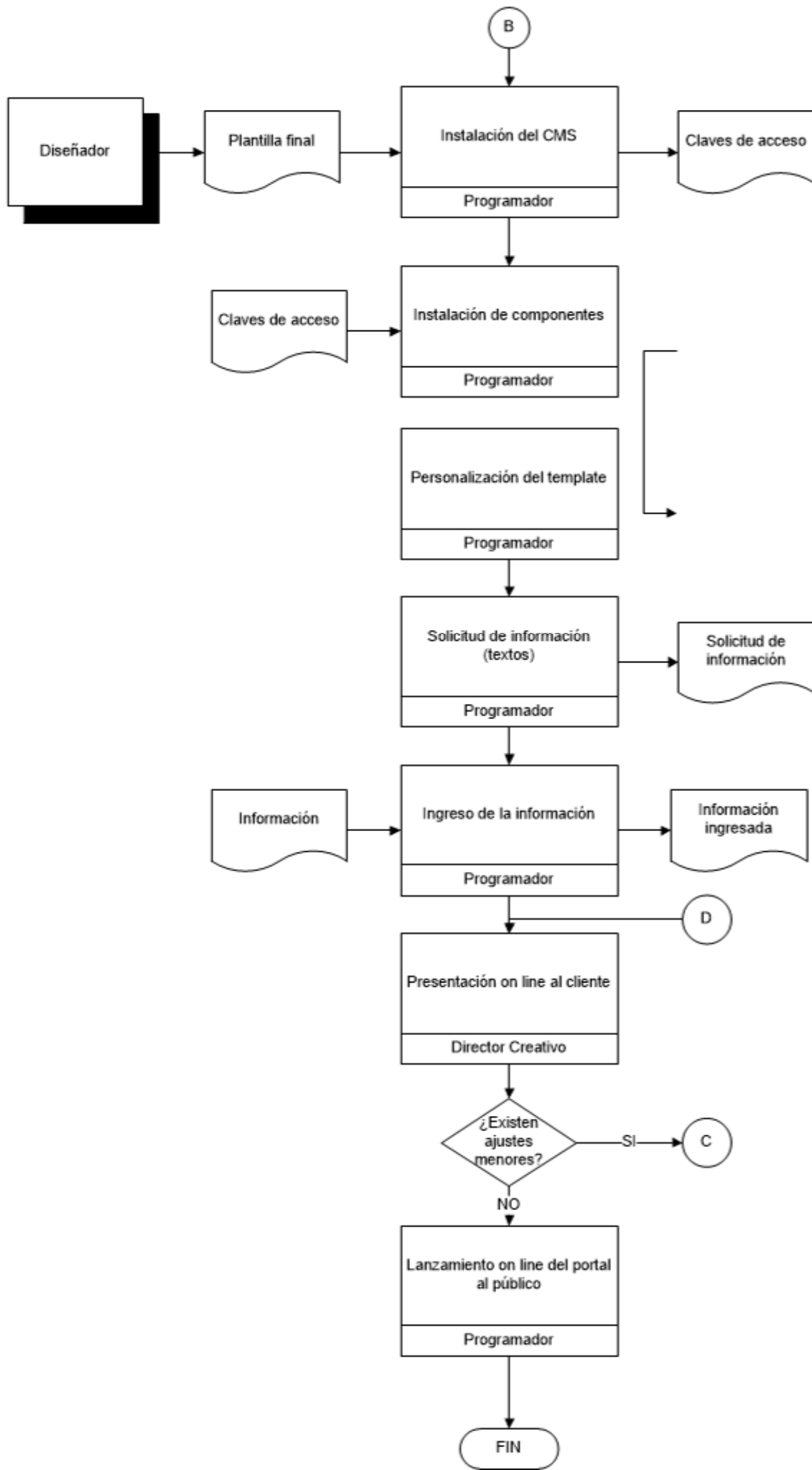
Inducción Personal





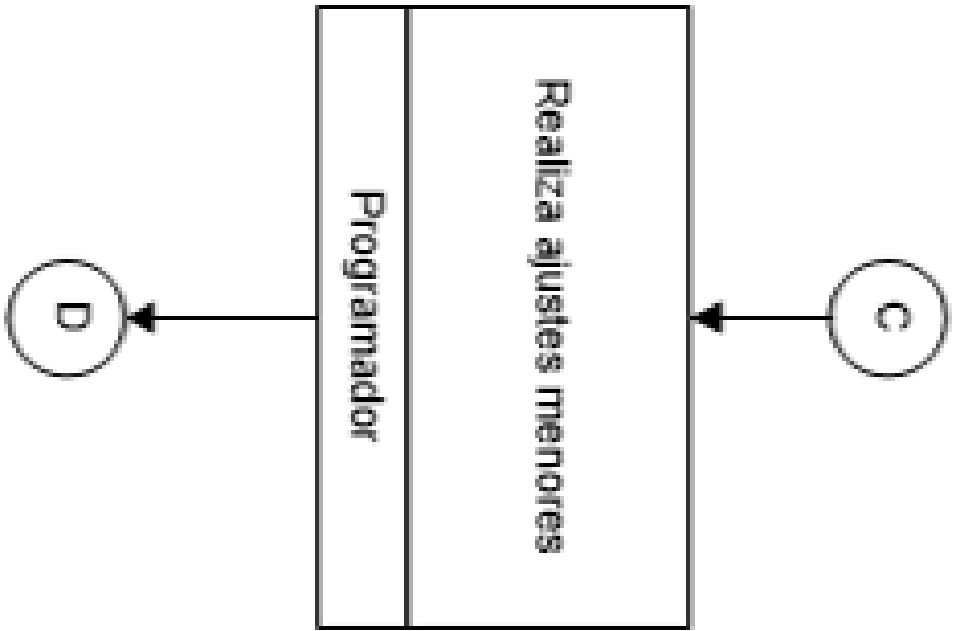
Proceso:

Programación web



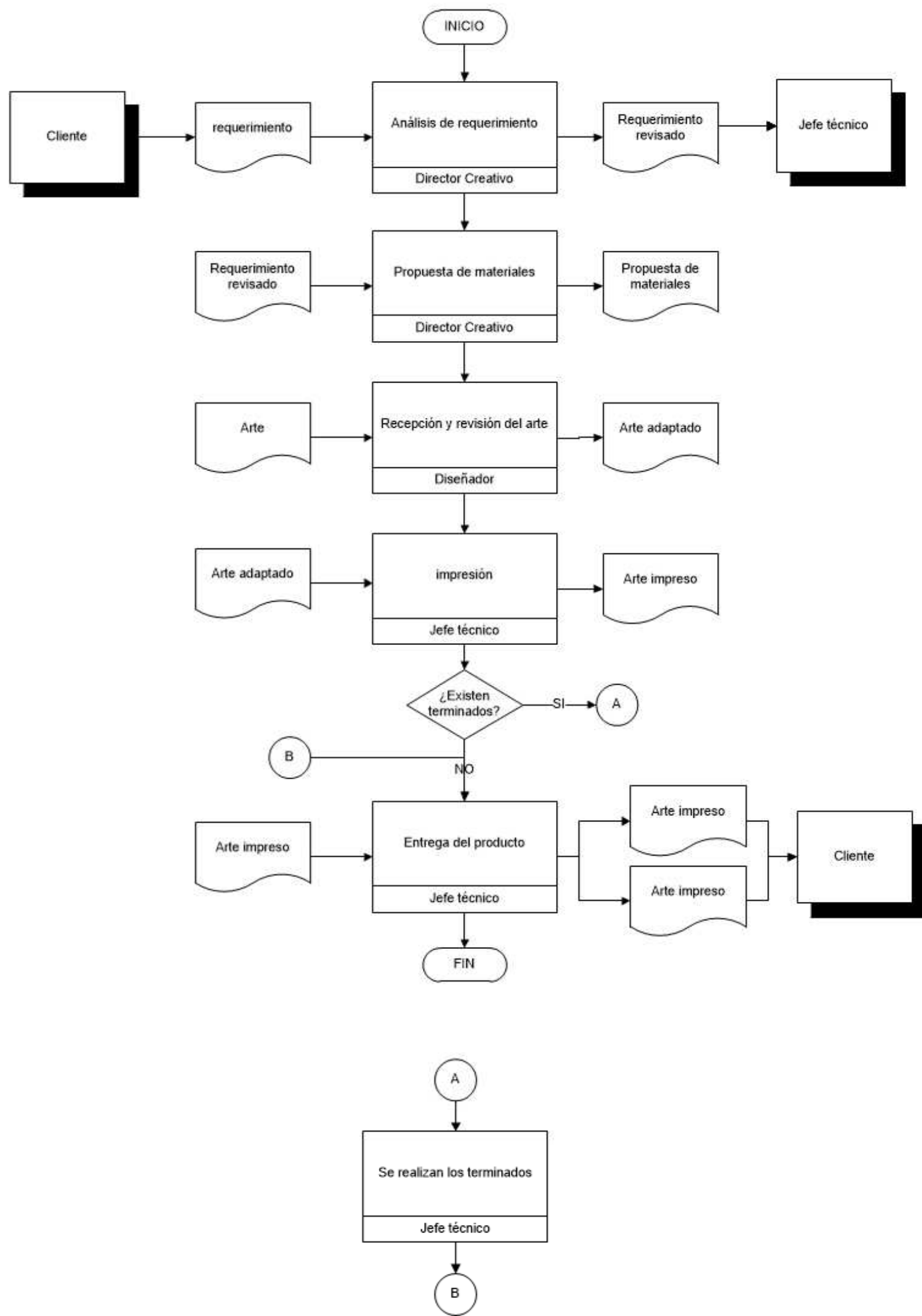
Proceso:

Programación web



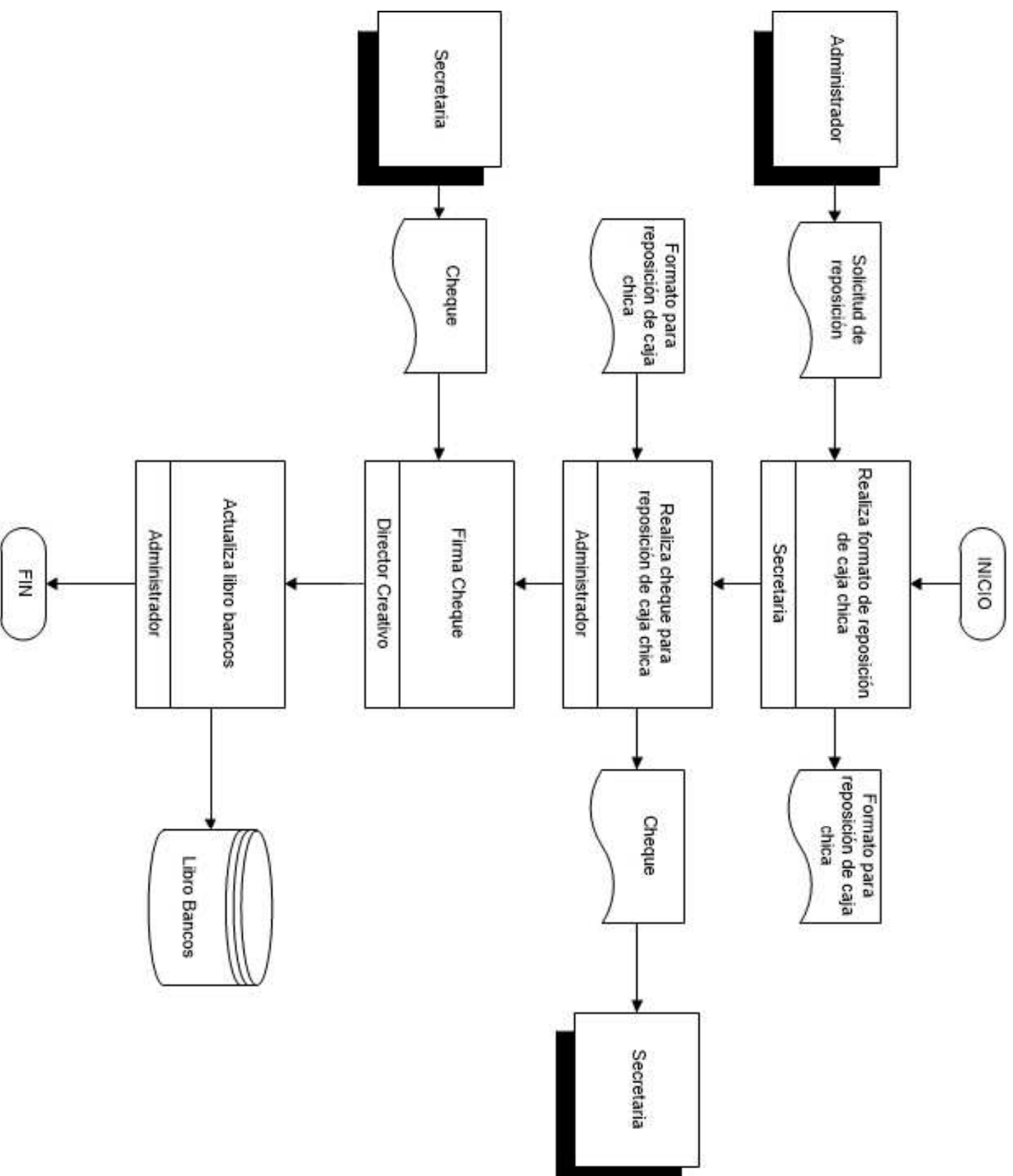
Proceso:

Servicio de impresión digital



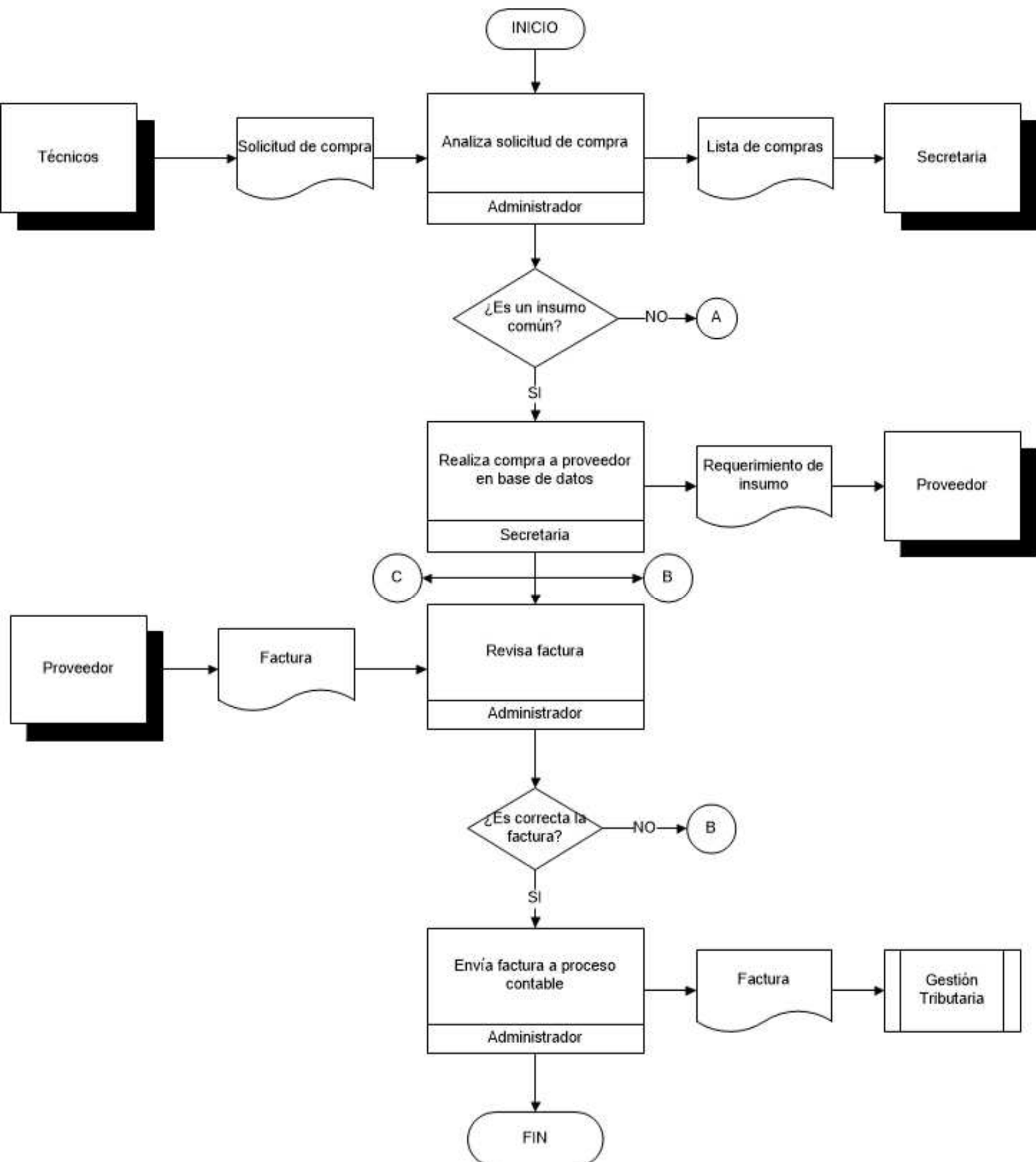
Proceso:

Caja Chica



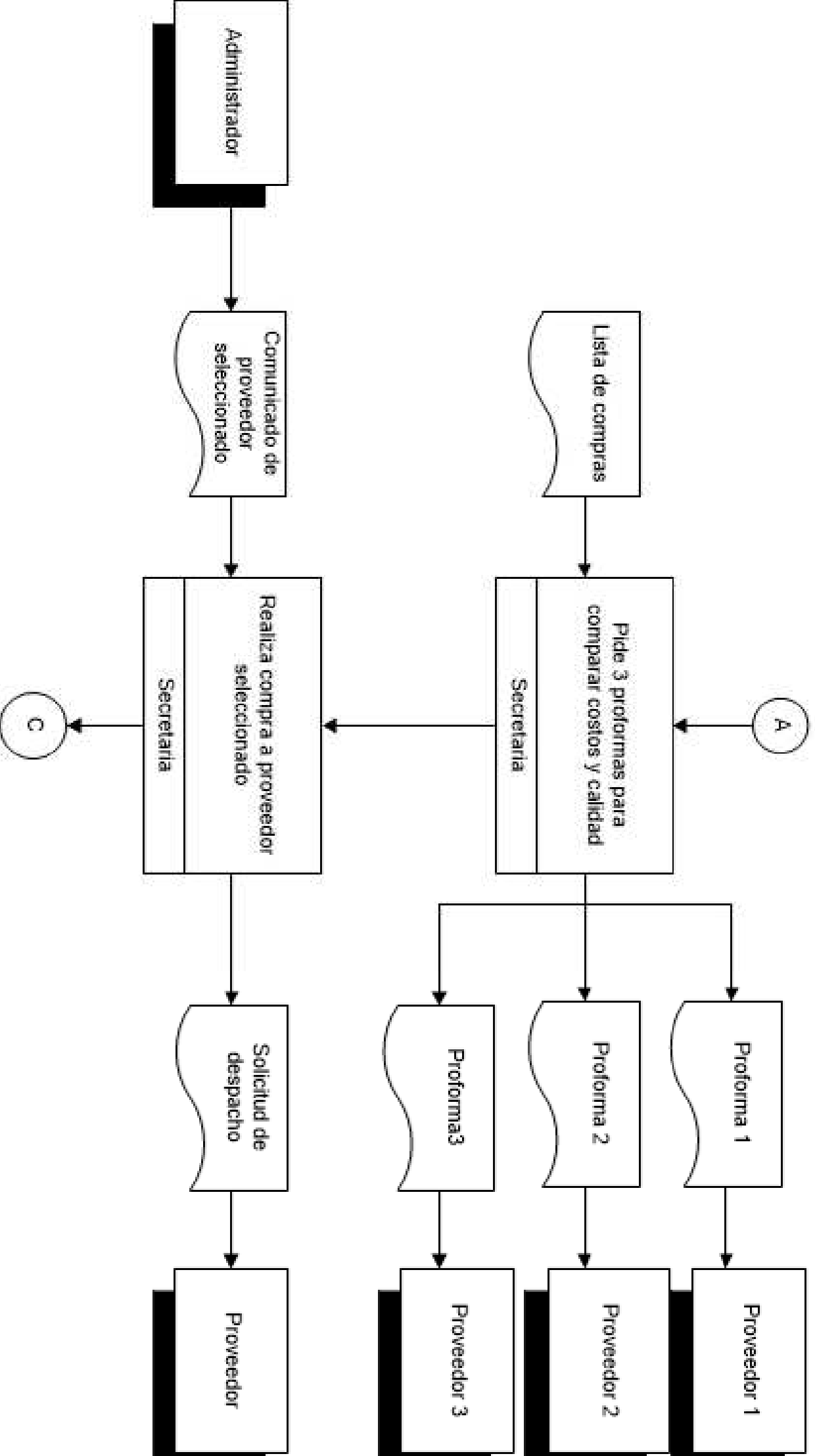
Proceso:

Compras



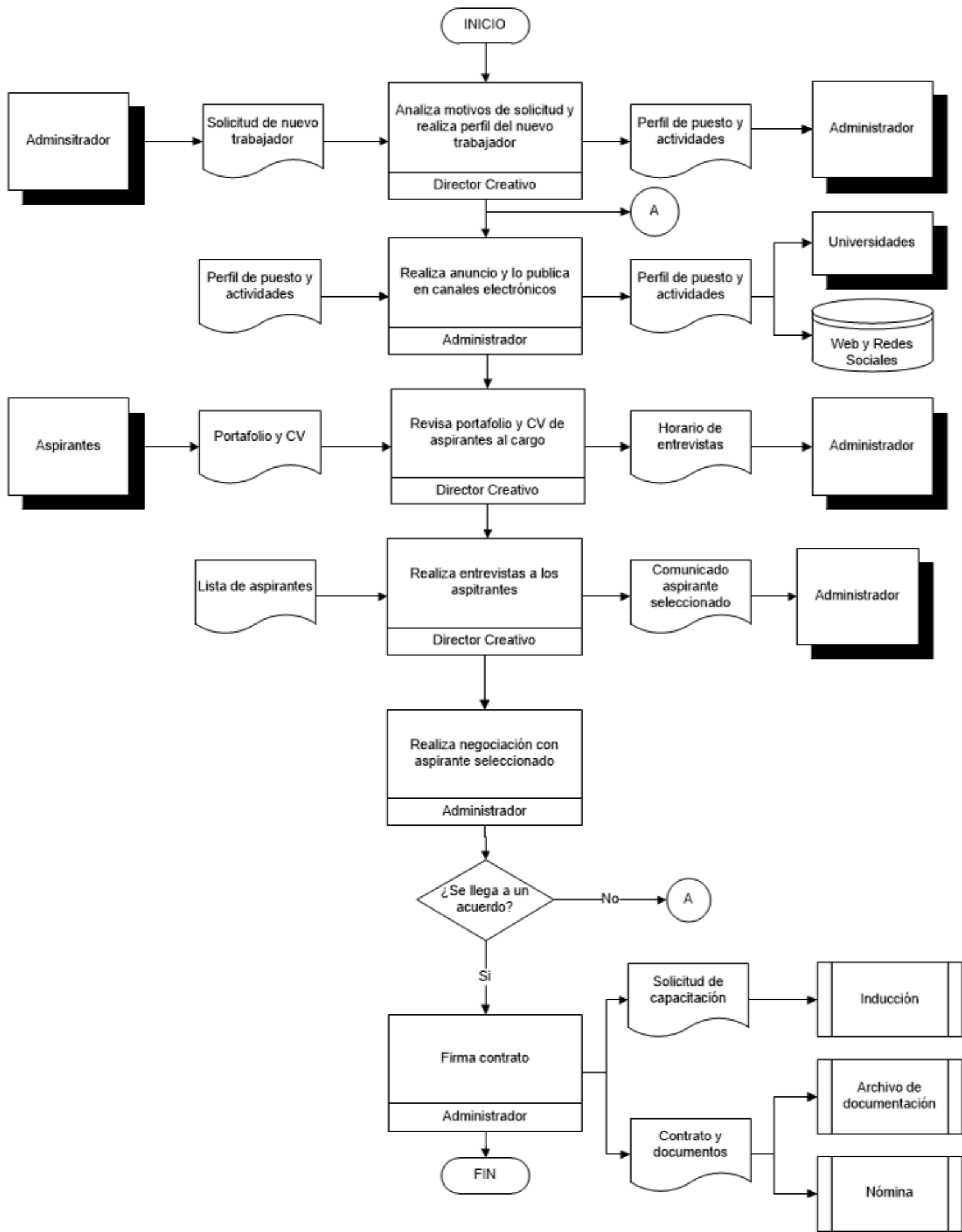
Proceso:

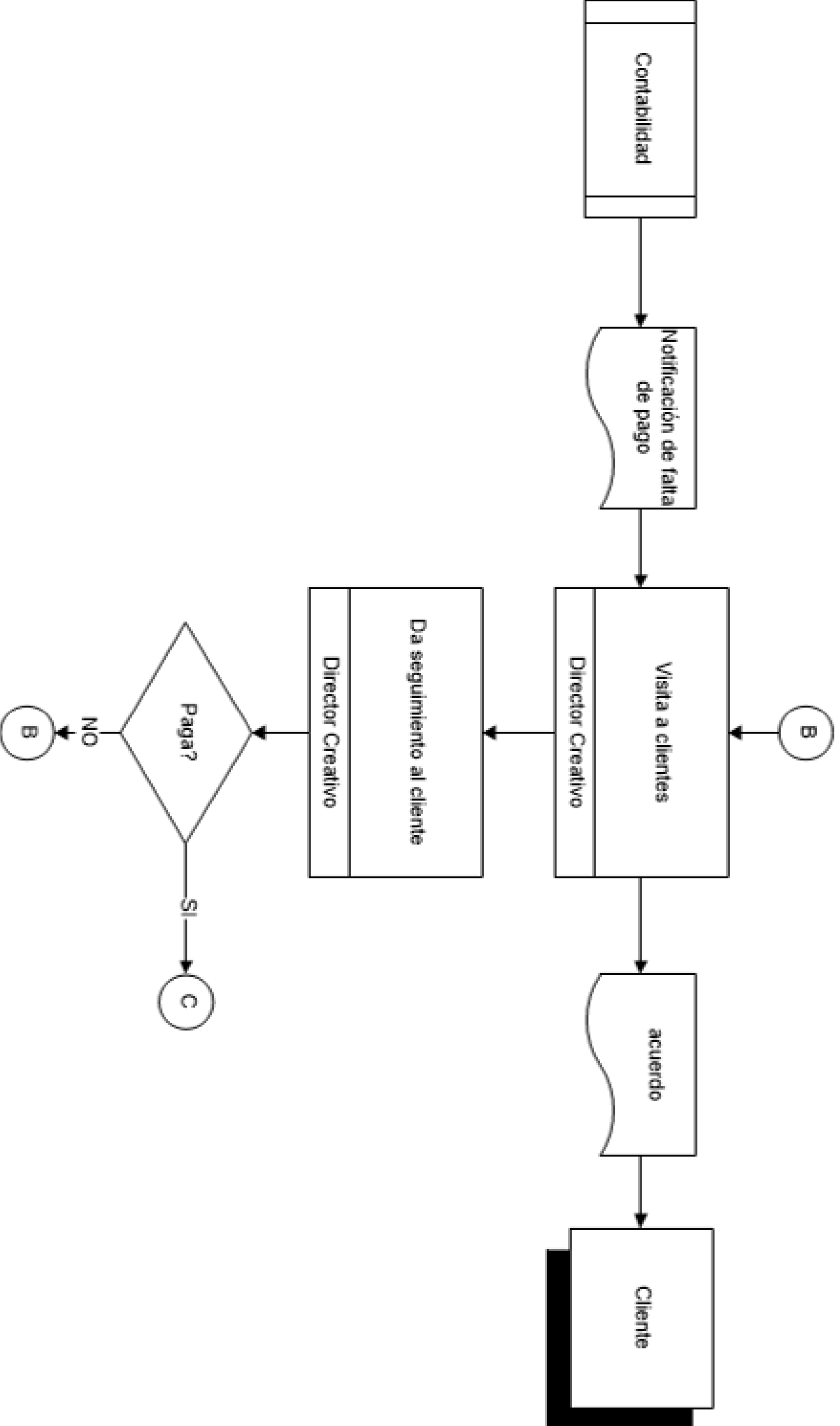
Compras



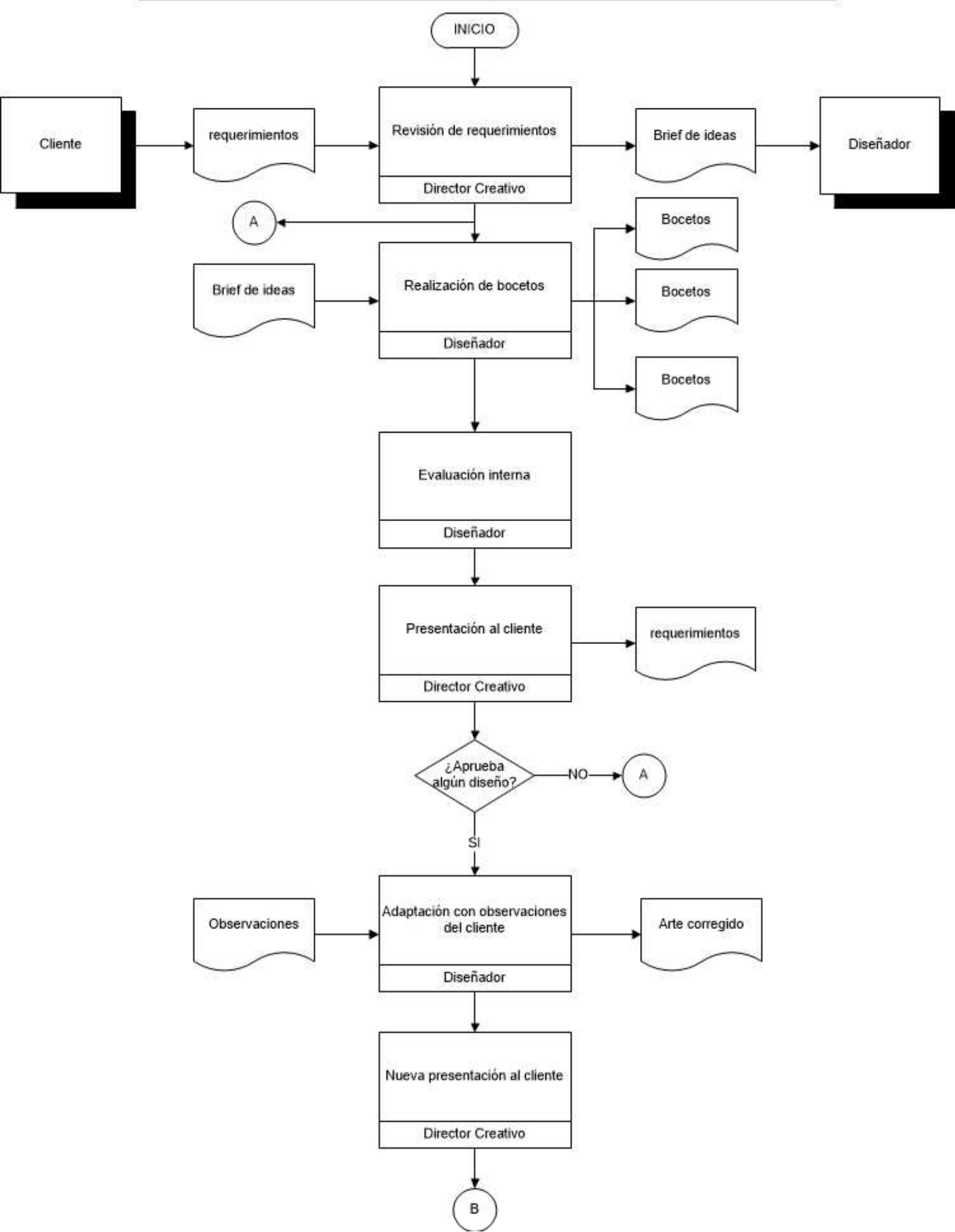
Proceso:

Contratación de personal



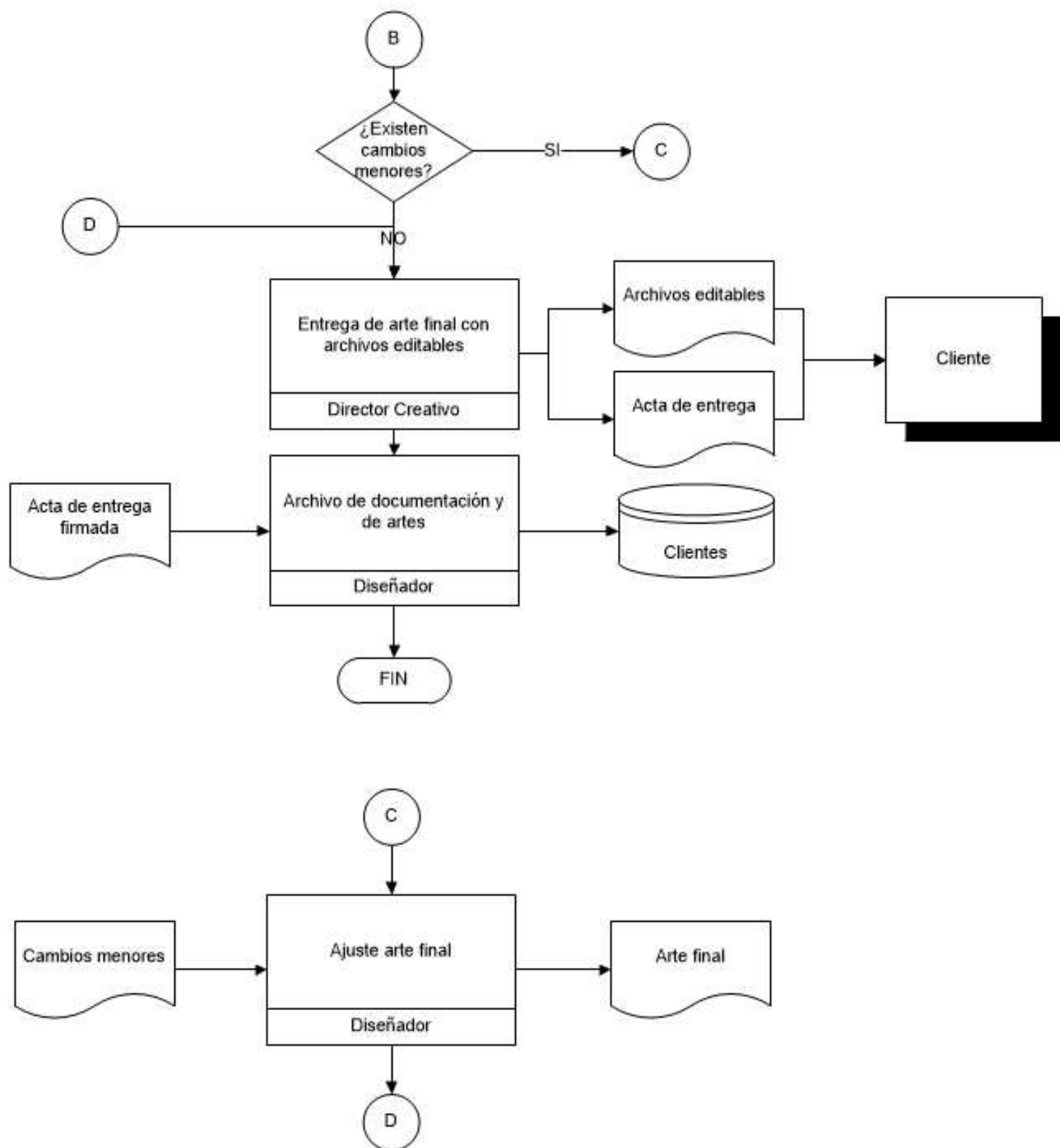


Proceso: Diseño gráfico



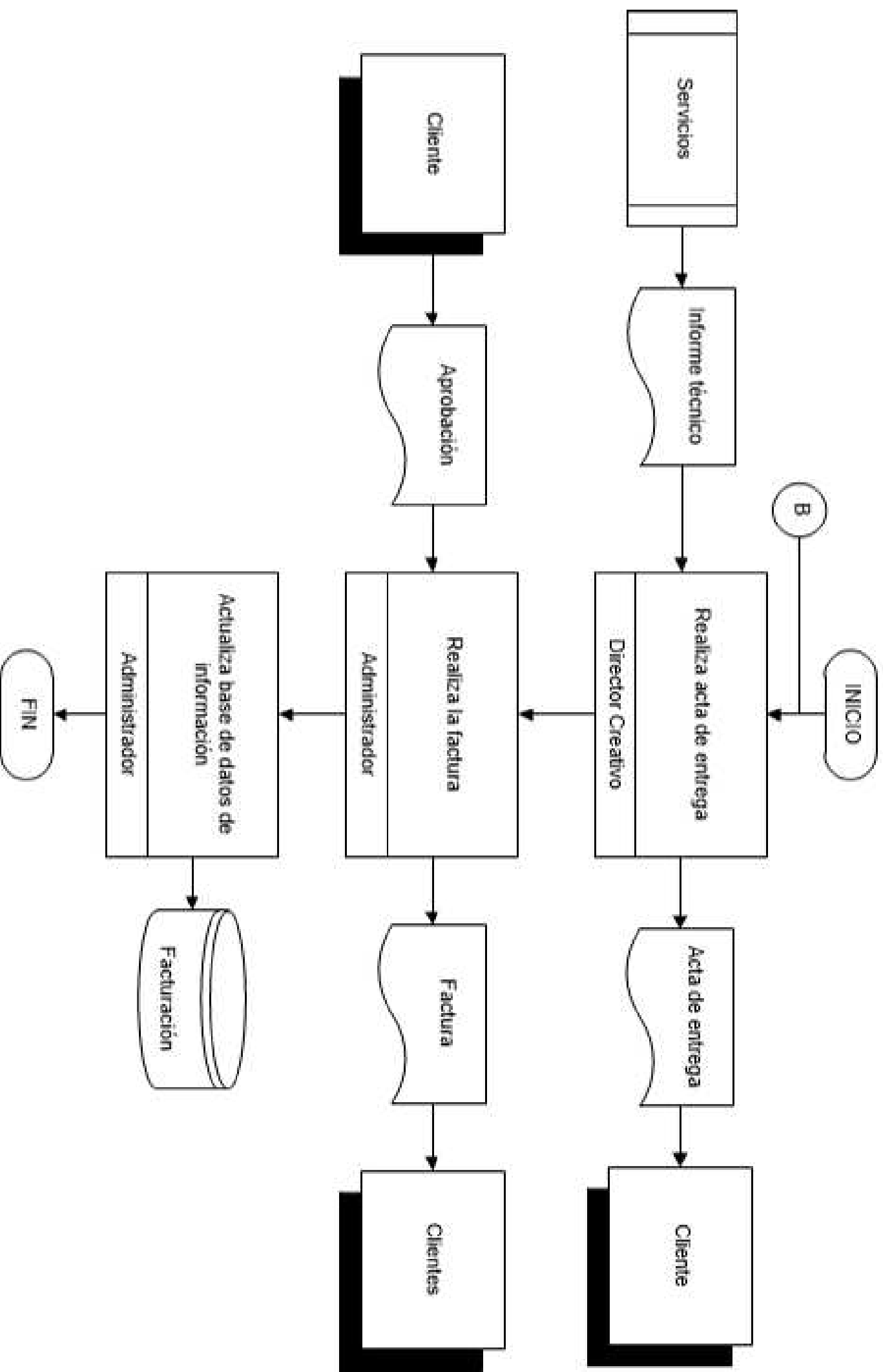
Proceso:

Diseño gráfico



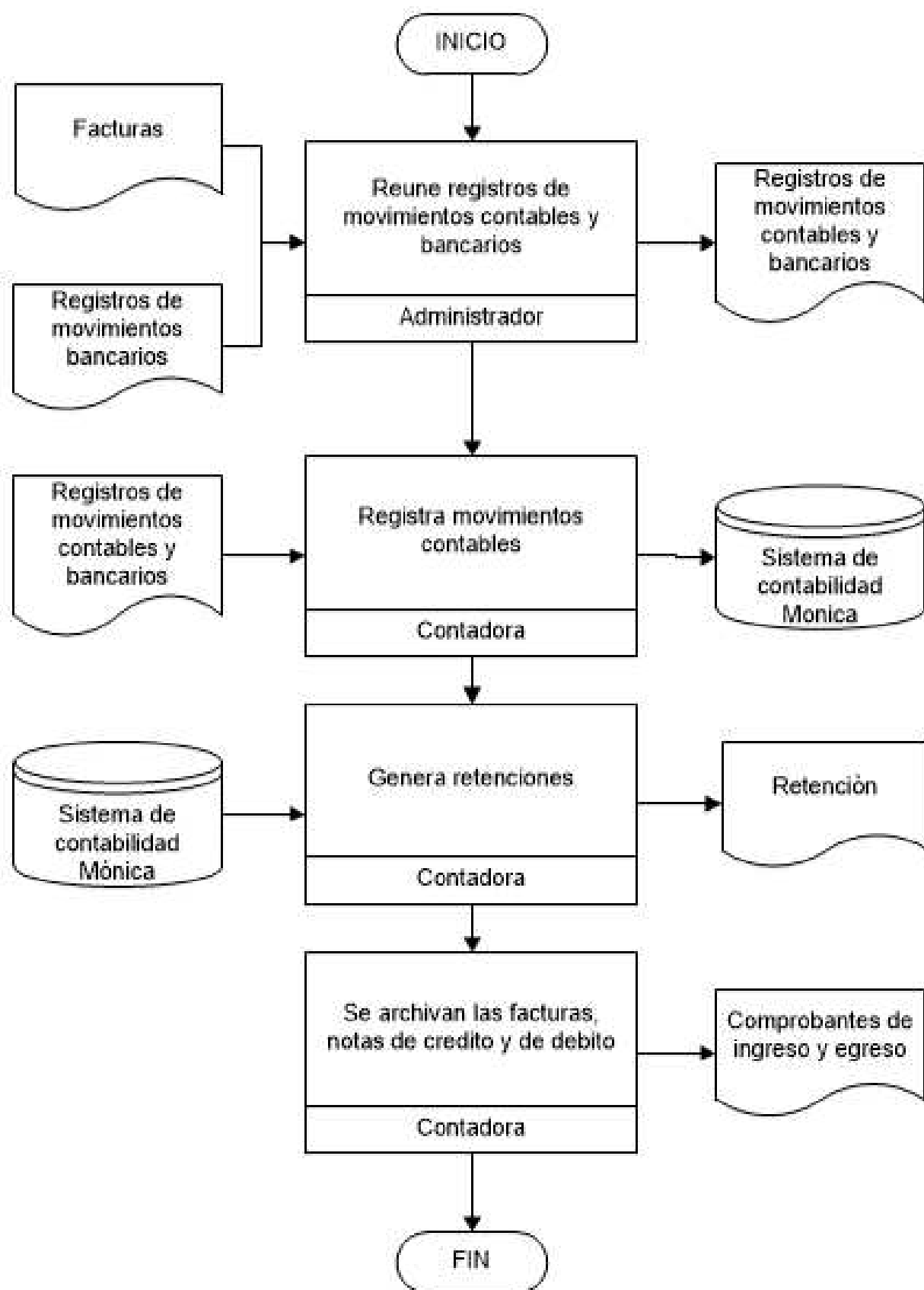
Proceso:

Facturación



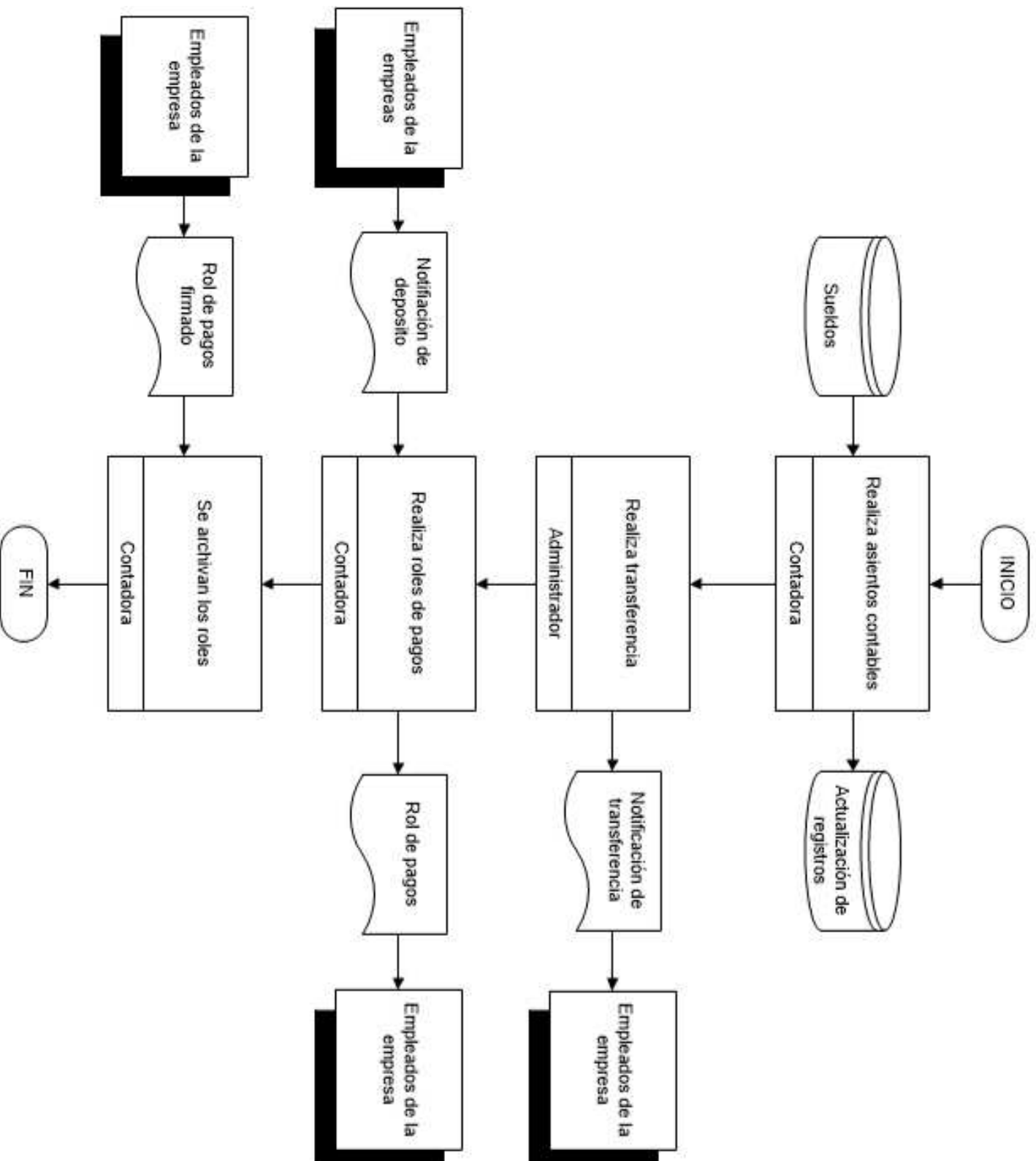
Proceso:

Gestión de Contabilidad



Proceso:

Gestión de sueldos y salarios



ANEXO 2

No.	Personal	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR HORA
1	Director Creativo	1.500,00	9,38
2	Administrador	480,00	3,00
3	Contrador	125,00	0,78
4	Secretaria	340,00	2,13
5	Jefe Técnico	500,00	3,13
6	Diseñador	340,00	2,13
7	Programador Junior	340,00	2,13
8	Secretaria	340,00	2,13

Anexo No. 2

ANALISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL

1 Contratación de Personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo			
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	Analiza motivos de solicitud y realiza perfil del nuevo trabajador	X	X				1,00	9,38	Director Creativo	1	1	-	1,00	1,00	-	9,38	9,38	-	
2	Espera por proceso				X		0,30		Director Creativo	-	-	1	-	-	-	0,30	-	-	
3	Envío de proceso		X				0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,19	
4	Realiza anuncio y lo publica en canales electrónicos	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-	
5	Espera por proceso				X		0,50		Administrador	-	-	1	-	-	-	0,50	-	-	
6	Envío de proceso			X			0,02	0,06	Administrador	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,06	
7	Revisa portafolio y CV de aspirantes al cargo		X				1,30	12,15	Director Creativo	-	1	-	-	1,30	-	-	12,15	-	
8	Realiza entrevistas a los aspirantes	X					3,00	28,13	Director Creativo	1	-	-	3,00	-	-	28,13	-	-	
9	Espera por proceso				X		0,30		Director Creativo	-	-	1	-	-	-	0,30	-	-	
10	Envío de proceso			X			0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,19	
11	Realiza negociación con aspirante seleccionado	X					0,50	1,50	Administrador	1	-	-	0,50	-	-	1,50	-	-	
12	Firma contrato	X					0,20	0,60	Administrador	1	-	-	0,20	-	-	0,60	-	-	
TOTAL			5	2	3	3	0	7,46	53,12		5	2	6	5,00	2,30	1,16	40,50	21,56	0,44
PORCENTAJE			38%	15%	23%	23%	0%				38%	15%	46%	99%	27%	14%	65%	35%	1%

2 Gestión de salarios

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo			
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	Realiza asientos contables	X					0,30	0,23	Contador	1	-	-	0,30	-	-	0,23	-	-	
2	Espera por proceso				X		0,30		Contador	-	-	1	-	-	-	0,30	-	-	
3	Envío de proceso			X			0,02	0,02	Contador	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,02	
4	Realiza transferencias	X					0,15	0,45	Administrador	1	-	-	0,15	-	-	0,45	-	-	
5	Espera por proceso			X			0,05		Administrador	-	-	1	-	-	-	0,05	-	-	
6	Envío de proceso			X			0,02	0,05	Administrador	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,05	
7	Realiza roles de pago	X					0,25	0,20	Contador	1	-	-	0,25	-	-	0,20	-	-	
8	Archiva roles de pago					X	0,05	0,04	Contador	1	-	-	0,10	-	-	0,05	-	0,04	
TOTAL			3	0	2	2	1	1,14	0,98		3	-	5	0,70	-	0,44	0,88	-	0,10
PORCENTAJE			38%	0%	25%	25%	13%				38%	0%	63%	62%	0%	38%	89%	0%	11%

3 Inducción del personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo			
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	Realiza presentación al equipo	X					0,25	0,75	Administrador	1	-	-	0,25	-	-	0,75	-	-	
2	Espera por proceso				X		0,05		Administrador	-	-	1	-	-	0,05	-	-		
3	Envío de proceso			X			0,02	0,05	Administrador	-	-	1	-	-	0,02	-	0,05		
4	Capacitación en temas de inducción	X					1,00	3,13	Jefe Técnico	1	-	-	1,00	-	-	3,13	-	-	
TOTAL			2	0	1	1	0	1,32	3,93		2	-	2	1,25	-	0,07	3,68	-	0,05
PORCENTAJE			50%	0%	25%	25%	0%				50%	0%	50%	95%	0%	5%	99%	0%	1%

4 Facturación

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo			
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	Realiza acta de entrega de servicio o producto	X					0,15	1,41	Director Creativo	1	-	-	0,15	-	-	1,41	-	-	
2	Espera por proceso				X		0,30		Director Creativo	-	-	1	-	-	-	0,30	-	-	
3	Envío de proceso			X			2,00	18,75	Director Creativo	-	-	1	-	-	-	2,00	-	18,75	
4	Realiza factura	X					0,10	0,30	Administrador	1	-	-	0,10	-	-	0,30	-	-	
5	Actualiza base de datos de facturación	X					0,10	0,30	Administrador	1	-	-	0,10	-	-	0,30	-	-	
TOTAL			3	0	1	1	0	2,65	20,76		3	-	2	0,35	-	2,30	2,61	-	18,75
PORCENTAJE			60%	0%	20%	20%	0%				60%	0%	40%	13%	0%	87%	10%	0%	90%

5 Caja Chica

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo			
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	Realiza formato de reposición de caja chica	X					0,30	0,64	Secretaría	1	-	-	0,30	-	-	0,64	-	-	
2	Espera por proceso				X		0,02		Secretaría	-	-	1	-	-	-	0,02	-	-	
3	Envío de proceso			X			0,30	0,64	Secretaría	-	-	1	-	-	-	0,30	-	0,64	
4	Realiza cheque para reposición de caja chica		X				0,10	0,30	Administrador	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30	-	
5	Espera por proceso				X		0,02		Administrador	-	-	1	-	-	-	0,02	-	-	
6	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	-	0,30	-	0,90	
7	Firma cheque	X					0,05	0,47	Director Creativo	1	-	-	0,05	-	-	0,47	-	-	
8	Espera por proceso				X		0,02		Director Creativo	-	-	1	-	-	-	0,02	-	-	
9	Envío de proceso			X			0,30	2,81	Director Creativo	-	-	1	-	-	-	0,30	-	2,81	
10	Actualiza libro bancos	X					0,10	0,30	Administrador	1	-	-	0,10	-	-	0,30	-	-	
TOTAL		X	3	1	3	3	0	1,51	6,06		3	1	6	0,45	0,10	0,96	1,41	0,30	4,35
PORCENTAJE			30%	10%	30%	30%	0%				30%	10%	60%	30%	7%	64%	23%	5%	72%

6 Compras

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo			
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	Analiza solicitud de compra		X				0,10	0,30	Administrador	-	-	-	-	0,10	-	-	-	-	
2	Espera por proceso				X		0,30		Administrador	-	-	1	-	-	-	0,30	-	-	
3	Envío de proceso			X			0,02	0,06	Administrador	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,06	
6	Realiza compra a proveedor en base de datos	X					0,20	0,43	Secretaría	1	-	-	0,20	-	-	0,43	-	-	
7	Espera por proceso				X		0,30		Secretaría	-	-	1	-	-	-	0,30	-	-	
8	Envío de proceso			X			0,02	0,04	Secretaría	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,04	
9	Realiza factura		X				0,05	0,15	Administrador	-	1	-	-	0,05	-	-	0,15	-	
10	Envía factura a proceso contable	X					0,05	0,15	Administrador	1	-	-	0,05	-	-	0,15	-	-	
TOTAL			2	2	2	2	0	1	1,13		2	2	4	0,25	0,15	0,64	0,58	0,45	0,10
PORCENTAJE			25%	25%	25%	25%	0%				25%	25%	50%	24%	14%	62%	51%	40%	9%

7 Gestión tributaria

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Reune registros de movimientos contables y bancarios	X					1,00	3,00	Administrador	1	-	-	1,00	-	-	3,00	-	-
2	Espera por proceso				X		0,30		Administrador	-	-	1	-	-	-	0,30	-	-
3	Envío de proceso			X			0,02	0,06	Administrador	-	-	1	-	-	-	0,02	-	0,06
4	Registra movimientos contables en sistema	X					1,50	1,17	Contador	1	-	-	1,50	-	-	1,17	-	-
5	Genera retenciones	X					0,40	0,31	Contador	1	-	-	0,40	-	-	0,31	-	-
6	Se archivan facturas y registros						0,20	0,16	Contador	-	-	-	-	-	0,20	-	-	0,16
TOTAL			3	0	1	1	3,42	4,78		3	-	3	2,90	-	0,52	4,48	-	0,22
PORCENTAJE			50%	0%	17%	17%				50%	0%	50%	85%	0%	15%	95%	0%	5%

8 Cobros


No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora
-----	-------------	----------------	-----------------	-----------------	--------

1	Revisión y análisis de requerimiento			X				0,40	3,75	Director Creativo	-	1	-	-	0,40	-	-	3,75	-
2	Espera por proceso				X			0,30		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
3	Envío de proceso				X			0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,19
4	Realiza bocetos para el template	X						1,30	2,76	Diseñador	1	-	-	1,30	-	-	2,76	-	
5	Presentación interna en la empresa		X					0,25	0,53	Diseñador	-	1	-	-	0,25	-	-	0,53	-
6	Ajustes a los bocetos	X						1,00	2,13	Diseñador	1	-	-	1,00	-	-	2,13	-	
7	Presentación al cliente	X						0,40	0,85	Diseñador	1	-	-	0,40	-	-	0,85	-	
8	Areglos finales	X						0,25	0,53	Diseñador	1	-	-	0,25	-	-	0,53	-	
9	Presentación arte final template	X						0,40	0,85	Diseñador	1	-	-	0,40	-	-	0,85	-	
10	Espera por proceso				X	X		0,30		Diseñador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
11	Envío de proceso				X			0,02	0,04	Diseñador	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,04
12	Instalación del CMS	X						0,15	0,32	Programador Junior	1	-	-	0,15	-	-	0,32	-	
13	Instalación de componentes	X						1,00	2,13	Programador Junior	1	-	-	1,00	-	-	2,13	-	
14	Personalización del template	X						2,00	4,25	Programador Junior	1	-	-	2,00	-	-	4,25	-	
15	Solicitud de información (textos)	X						0,05	0,11	Programador Junior	1	-	-	0,05	-	-	0,11	-	
16	Ingreso de la información	X						2,00	4,25	Programador Junior	1	-	-	2,00	-	-	4,25	-	
17	Espera por proceso				X	X		0,30		Programador Junior	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
18	Envío de proceso				X			0,02	0,04	Programador Junior	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,04
19	Presentación on line al cliente	X						0,40	3,75	Director Creativo	1	-	-	0,40	-	-	3,75	-	
20	Espera por proceso				X	X		0,30		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
21	Envío de proceso				X			0,02	0,16	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,16
22	Realiza ajustes menores	X						0,40	0,85	Programador Junior	1	-	-	0,40	-	-	0,85	-	
23	Lanzamiento on line del portal al público	X						0,15	0,32	Programador Junior	1	-	-	0,15	-	-	0,32	-	
TOTAL			13	2	4	4	0	23	27,76		13	2	8	9,50	0,65	1,27	23,09	4,28	0,41
PORCENTAJE			57%	9%	17%	17%	0%				57%	9%	35%	88%	6%	11%	83%	15%	1%

11 Impresión digital

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Análisis de requerimiento	X					0,15	1,41	Director Creativo	1	-	-	0,15	-	-	1,41	-	-
2	Propuesta de materiales	X					0,15	1,41	Director Creativo	1	-	-	0,15	-	-	1,41	-	-
3	Espera por proceso			X			0,30		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
4	Envío de proceso			X			0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,19
5	Recepción y revisión del arte		X				0,20	0,43	Diseñador	-	1	-	-	0,20	-	-	0,43	-
6	Espera por proceso			X	X		0,30		Diseñador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
7	Envío de proceso			X			0,02	0,04	Diseñador	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,04
8	Impresión	X					0,25	0,78	Jefe Técnico	1	-	-	0,25	-	-	0,78	-	-
9	Se realizan los terminados	X					1,00	3,13	Jefe Técnico	1	-	-	1,00	-	-	3,13	-	-
10	Entrega del producto	X					0,10	0,31	Jefe Técnico	1	-	-	0,10	-	-	0,31	-	-
TOTAL			5	1	2	2	0	2,49	7,69	5	1	4	1,65	0,20	0,64	7,68	0,43	0,23
PORCENTAJE			50%	10%	20%	20%	0%			50%	10%	40%	66%	8%	26%	91%	6%	3%

ANEXO 3

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.02.2	Producto no conforme		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Establecer criterios y medidas que nos permitan identificar y tratar el producto no conforme a través de un control eficiente del producto o servicio final.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance todos los procesos misionales identificados en el mapa de procesos de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe técnico

4. DEFINICIONES:


Producto no conforme: todo aquel producto o boceto que no cumple con los requerimientos técnicos del trabajo.

Criterios de no conformidad: todos los criterios que nos indican si el producto es conforme o no conforme.

5. POLITICAS

- Se debe realizar un check list de los atributos o características que debe cumplir el producto.
- Esta checklist deberá ser revisado junto con el administrador.
- El producto debe cumplir con todas los requerimientos del checklist para ser entregado al cliente.
- El jefe técnico debe ser el encargado de decidir si el producto es conforme o no conforme y también de realizar los parámetros del checklist.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.02.2	Producto no conforme		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Producto no conforme					
Descripción	Indica el porcentaje de producto no conforme en la producción					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Productos calificados como no conformes/Total de productos)*100	Mensual	Negativo	0%	0%	Jefe Técnico	Director Creativo

Nombre	Valor recuperado del producto no conforme					
Descripción	Indica el valor que se recupera por producto frente al precio de venta					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Productos re usables/productos totales)*100	Mensual	Positivo	85%	100%	Jefe Técnico	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.02.2.1	Criterios de producto no conforme
PE.D.02.2.2	Informe de tratamiento producto no conforme

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.02.2.1	Check list de producto no conforme	Impreso	2 años	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

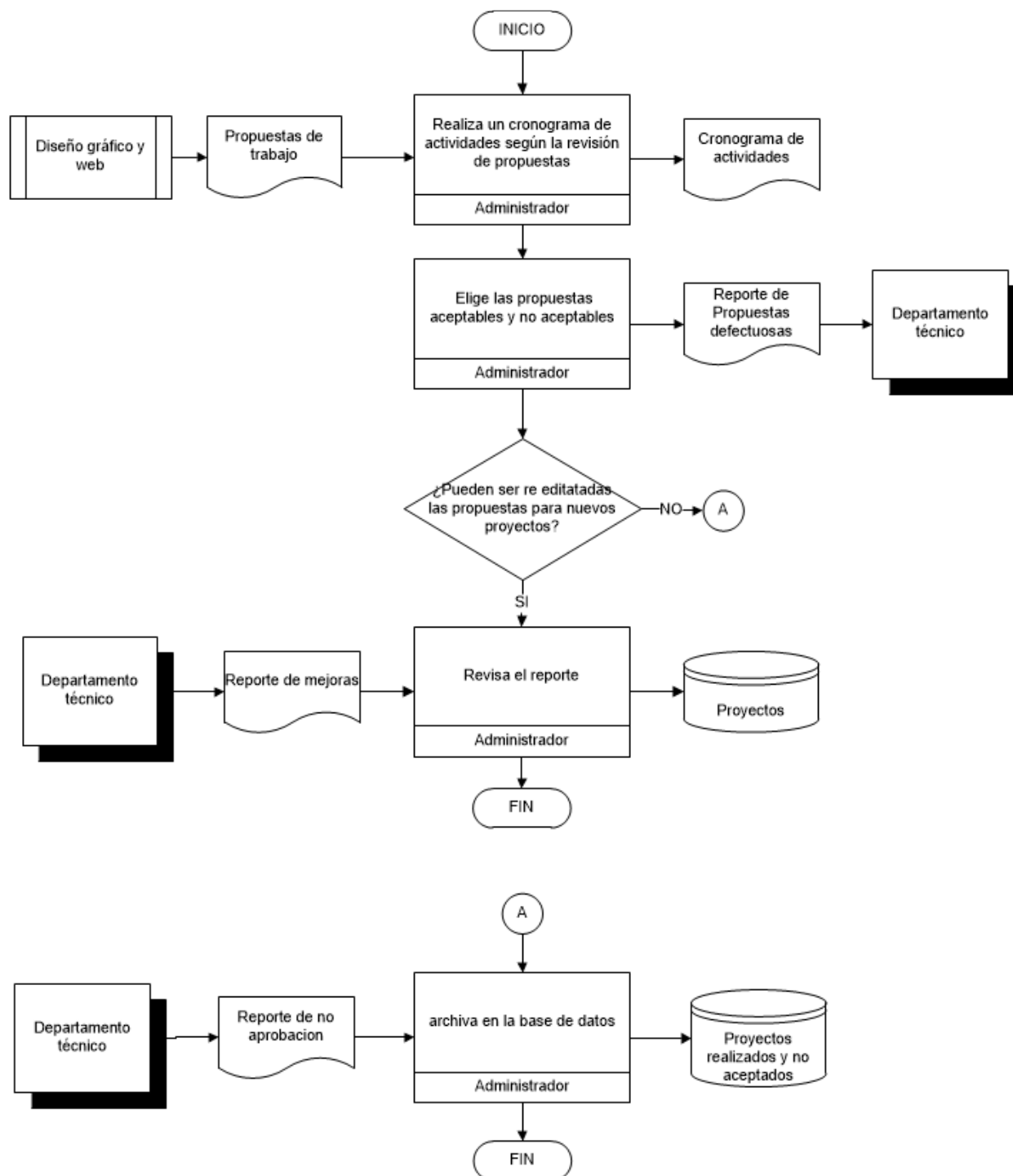
CODIGO:

PE.02.2


Producto no conforme

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.01.2	Control de Documentos y Registros		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Establecer los criterios que garanticen el adecuado control de los documentos y registros a través de un análisis pertinente de los mismos y una protección adecuada.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como ámbito de acción todos los procesos dentro de la empresa en los cuales se utilicen documentos y registros para su adecuado funcionamiento.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

Documento / documentación: conjunto de información organizada que posee datos significativos para la organización.

Registro: documento que presenta los resultados obtenidos y representan la evidencia objetiva del trabajo realizado.

Identificación: Nombre y/o código con el que se reconoce a cada registro (formato).

Documentos internos: son todos los documentos adicionales a la estructura documental requeridos por la organización, para asegurar la efectiva planeación, operación y control de sus procesos.


Documentos externos: documentos que pertenecen a entidades externas de la empresa y que marcan directrices para la realización de las

Almacenamiento: lugar, dispositivo o equipo donde se encuentra físicamente el registro o documento.

5. POLITICAS

- Los documentos y registros deben ser categorizados previo a su revisión.
- Los documentos y registros deben ser codificados
- Todos los documentos y registros deberán ser correctamente guardados para su fácil recuperación.
- Cuando se realice una actualización de formato debe ser notificada por escrito al Director Creativo con copia al administrador.
- Los documentos deben ser dados de baja cuando cumplan su tiempo de archivo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.01.2	Control de Documentos y Registros		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de documentos y registros					
Descripción	Indica el porcentaje de Documentos y registros que fueron revisados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de Doc y Reg revisados/ total de Doc y Reg) * 100	semestral	Positivo	90%	100 %	Administrador	Director Creativo

Nombre	Tiempo promedio					
Descripción	Indica el tiempo promedio en la revisión de los documentos y registros					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	semestral	Positivo	2d	4 d	Administrador	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.2.1	Informe de control

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.01.2.1	Registro de control	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo

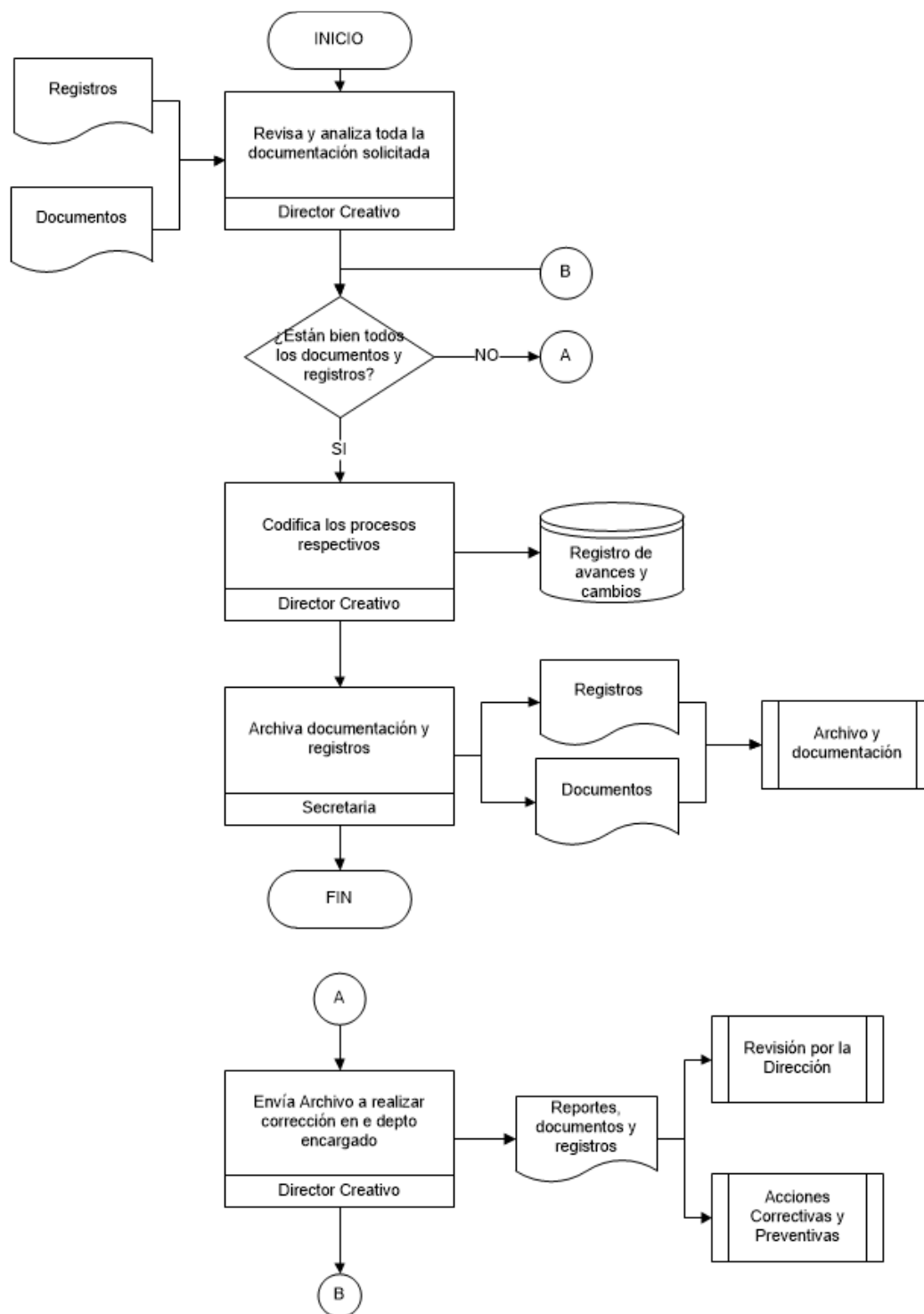
9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


CODIGO:

Control de Documentos y Registros

PE.01.2

Edición No. 00
Pág. 3 de 3


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.01.1	Planificación Estratégica y Operativa		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Proporcionar un direccionamiento estratégico mediante el establecimiento de objetivos dentro de plazos determinados mediante un análisis previo de la situación actual empresa y la realización de un plan estratégico que mantenga una relación lógica entre el recurso invertido y las actividades a realizarse.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance a toda la organización y los procesos del sistema de gestión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director Creativo

4. DEFINICIONES

FODA.- Fortalezas de la empresa, Oportunidades de mejora, Debilidades marcadas, y Amenazas del entorno.

Estrategias.- planes estructurados para lograr los objetivos

Misión.- Razón de ser o de existir una empresa

Visión.- Describe cómo desea ser la empresa en el futuro

Objetivos.- Propósito o meta que se desea cumplir o llegar al punto


Plan estratégico.- documento en el cual la Directiva manifiesta la estrategia o las estrategias que se tomarán a lo largo del año.

Plan operativo.- documento en el cual se encuentran los objetivos y actividades a realizar durante el año.

5. POLITICAS

- Los objetivos determinados en la PEA deben ser medibles y reales.
- El plan estratégico debe estar enfocado al mejoramiento continuo.
- El plan estratégico debe ser realizado en el mes de octubre y noviembre y tiene vigencia desde enero hasta diciembre del próximo año.
- El plan operativo tiene aplicabilidad de abril a marzo del próximo año por lo que en febrero del año en curso deberá ser aprobado.
- En la reunión deben participar la alta dirección y jefes de área.
- El control a los indicadores es trimestral y se deberán presentar informes hasta el día 15 del mes de revisión.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.01.1	Planificación Estratégica y Operativa		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

- Los planes y resultados deben ser difundidos a los integrantes de la organización.

6. INDICADORES

Nombre	Índice de metas cumplidas					
Descripción	Indica el porcentaje de actividades cumplidas en el plan operativo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de metas cumplidas / total de metas) * 100	trimestral	Positivo	85%	100%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.1.1	Plan estratégico
PE.D.01.1.2	Plan operativo
PE.D.01.1.3	FODA

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.01.1.1	Informe trimestral de gestión del plan operativo	Impreso	3 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

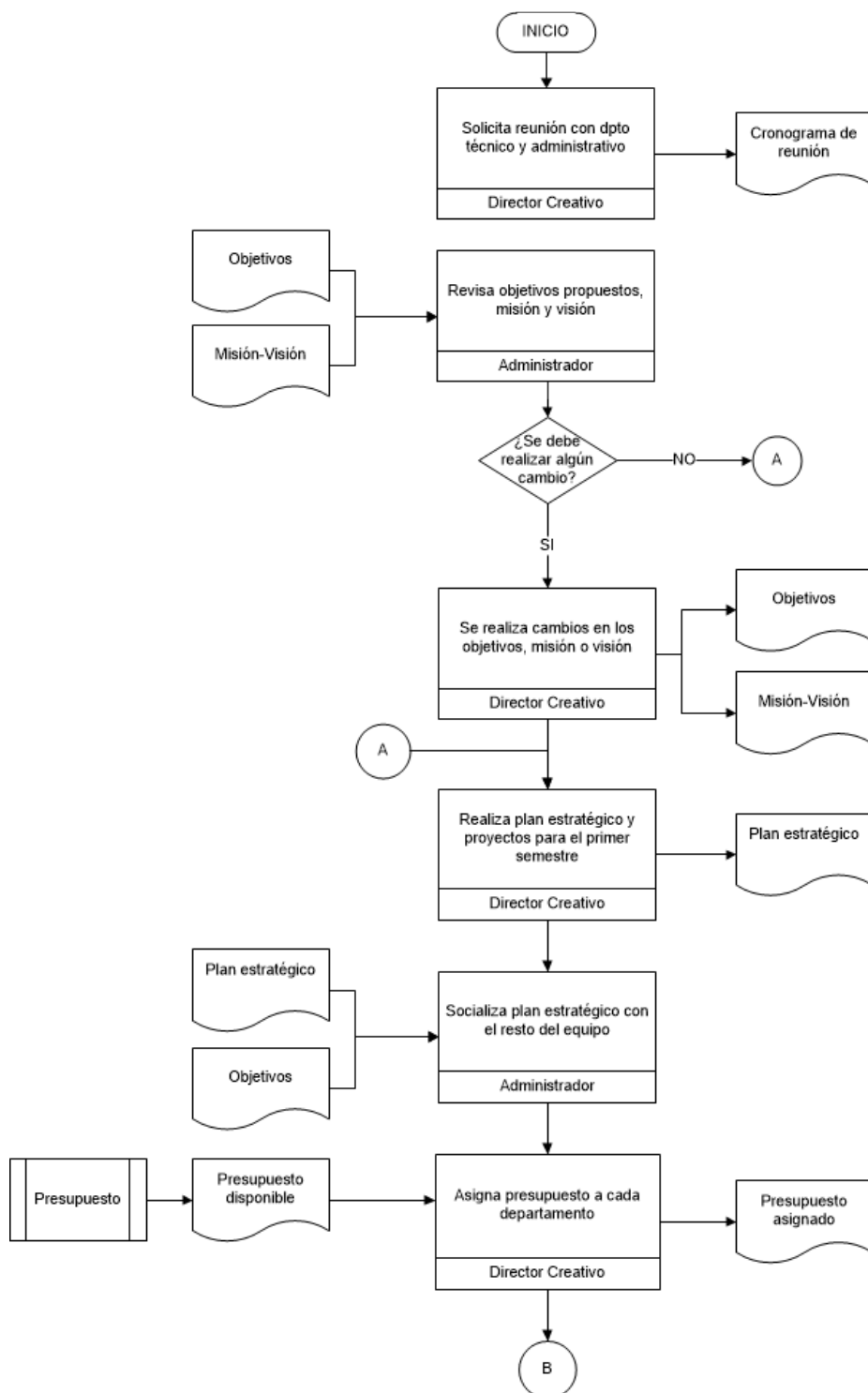
CODIGO:

PE.01.1

Planificación Estratégica y
Operativa

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

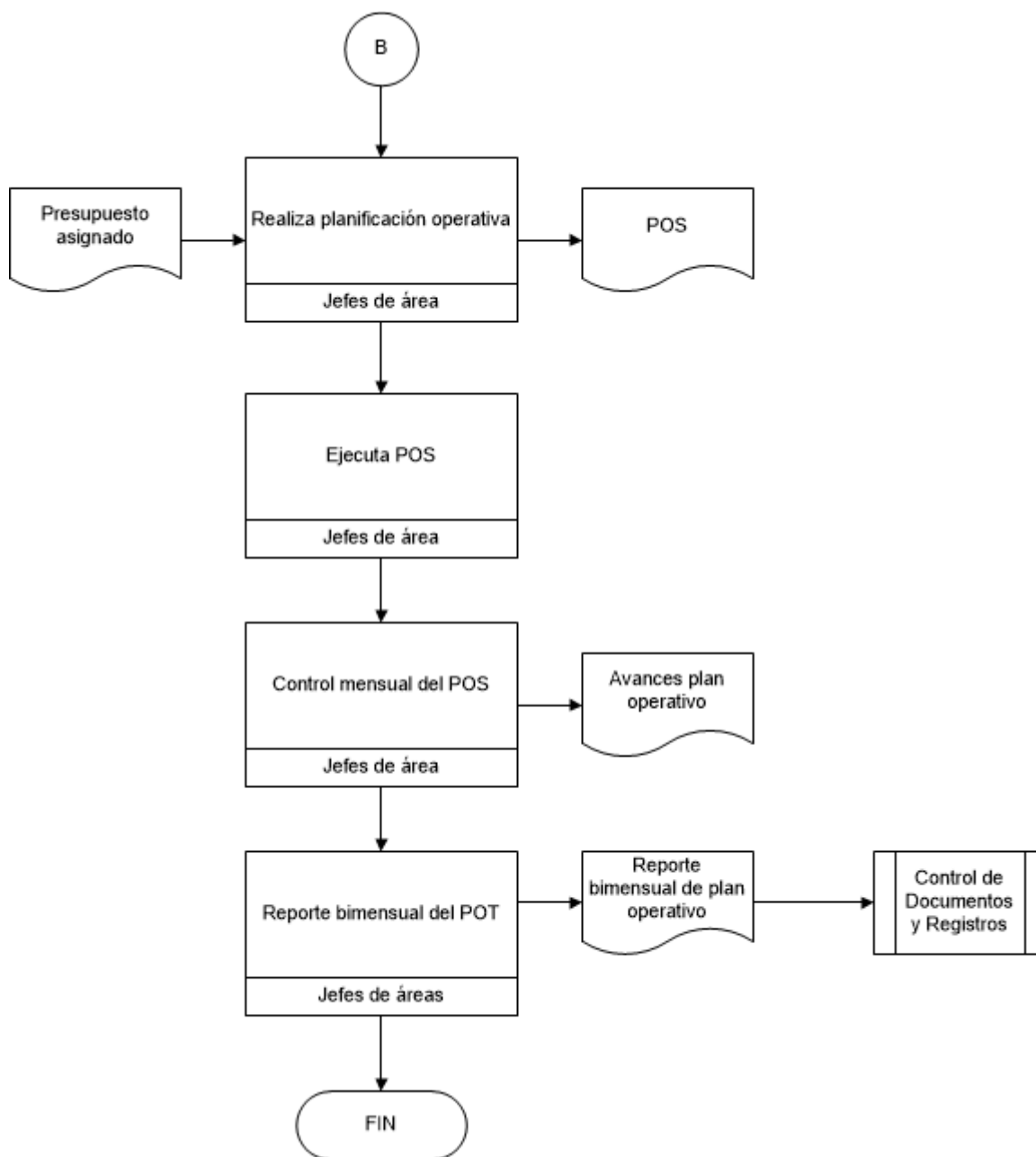


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


CODIGO:

Planificación Estratégica y
Operativa

PE.01.1

Edición No. 00
Pág. 4 de 4


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.02.1	Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Establecer lineamientos y medidas para las observaciones emitidas por la insatisfacción del servicio prestado o producto mediante planes contingentes, planes emergentes y nuevas estrategias con el fin de corregir y prevenir.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a toda la organización y sus colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director Creativo

4. DEFINICIONES

Acciones preventivas.- son aquellas tareas, estrategias o actividades que se realizan como medida de prevención a algún problema potencial en la organización.

Acciones correctivas.- son las actividades o estrategias que se realizan después de surgido un problema y cuando este fue detectado.


5. POLITICAS

- Las observaciones que ingresen como medidas correctivas y preventivas deberán estar elaboradas en un informe con conclusiones y recomendaciones.
- Las estrategias y acciones que se decidan serán responsabilidad del técnico inclusive hasta su ejecución e implementación.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de acciones						
Descripción	Indica el porcentaje de acciones logradas						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones logradas / acciones propuestas)*100	Mensual	Positivo	90%	95%	100%	Jefe técnico	Director Creativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.02.1	Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

Nombre	Tiempo promedio de ejecución						
Descripción	Indica el tiempo que se demora en aplicar las acciones						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de ejecución	Mensual	Positivo	90%	95%	100%	Jefe técnico	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.2.1	Informe de auditoría
PE.D.01.2.2	Informe de monitoreo de satisfacción del cliente

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.02.1.1	Informe de las acciones correctivas tomadas	Impreso	3 años	Archivo pasivo
PE.R.02.2.2	Informe de las acciones preventivas tomadas	Impreso	3 años	Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

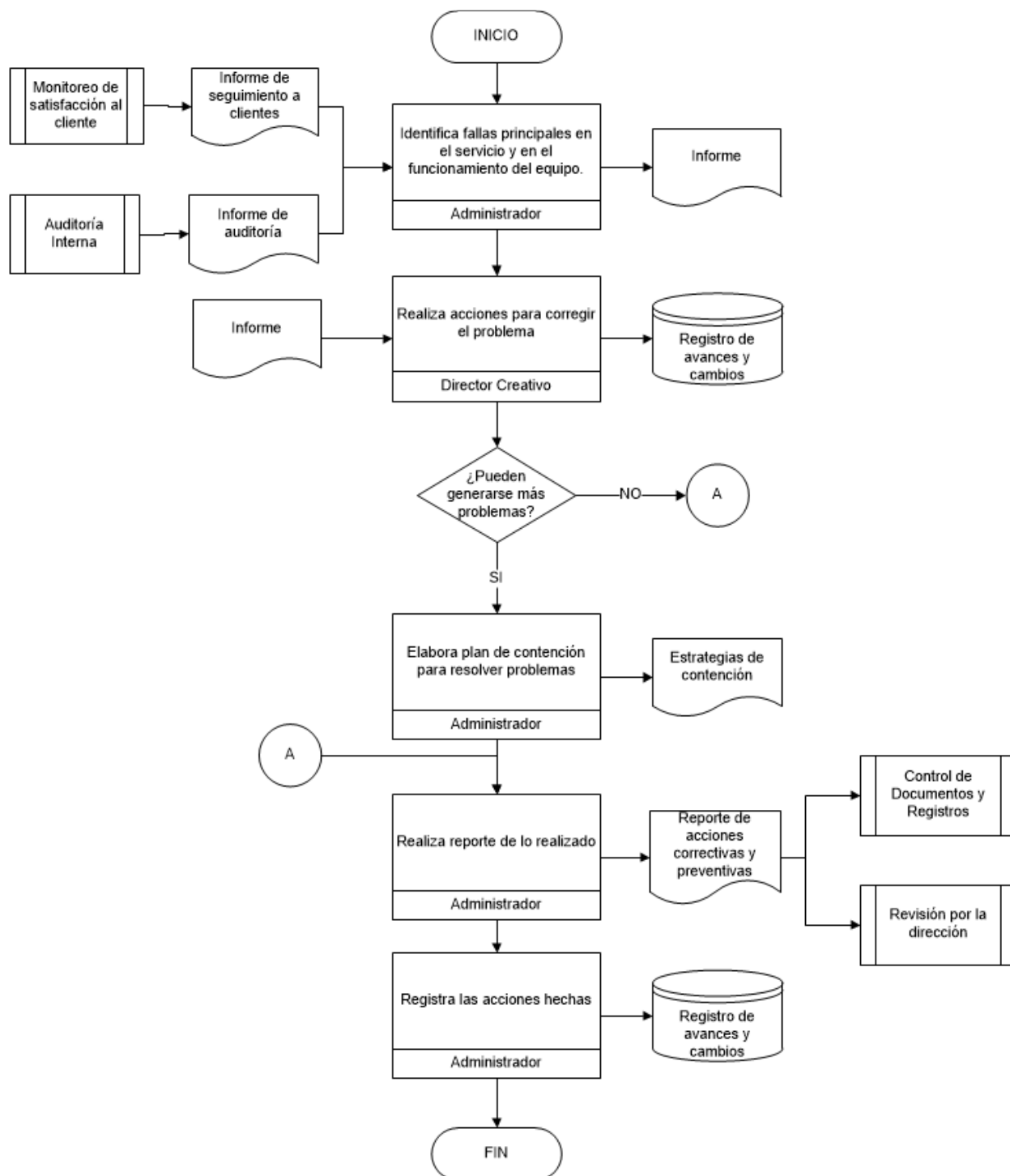
CODIGO:

PE.02.1


Acciones Preventivas y Correctivas

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.02.1	Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Establecer lineamientos y medidas para las observaciones emitidas por la insatisfacción del servicio prestado o producto mediante planes contingentes, planes emergentes y nuevas estrategias con el fin de corregir y prevenir.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a toda la organización y sus colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director Creativo

4. DEFINICIONES

Acciones preventivas.- son aquellas tareas, estrategias o actividades que se realizan como medida de prevención a algún problema potencial en la organización.

Acciones correctivas.- son las actividades o estrategias que se realizan después de surgido un problema y cuando este fue detectado.


5. POLITICAS

- Las observaciones que ingresen como medidas correctivas y preventivas deberán estar elaboradas en un informe con conclusiones y recomendaciones.
- Las estrategias y acciones que se decidan serán responsabilidad del técnico inclusive hasta su ejecución e implementación.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de acciones						
Descripción	Indica el porcentaje de acciones logradas						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones logradas / acciones propuestas)*100	Mensual	Positivo	90%	95%	100%	Jefe técnico	Director Creativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.02.1	Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

Nombre	Tiempo promedio de ejecución						
Descripción	Indica el tiempo que se demora en aplicar las acciones						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de ejecución	Mensual	Positivo	90%	95%	100%	Jefe técnico	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.2.1	Informe de auditoría
PE.D.01.2.2	Informe de monitoreo de satisfacción del cliente

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.02.1.1	Informe de las acciones correctivas tomadas	Impreso	3 años	Archivo pasivo
PE.R.02.2.2	Informe de las acciones preventivas tomadas	Impreso	3 años	Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

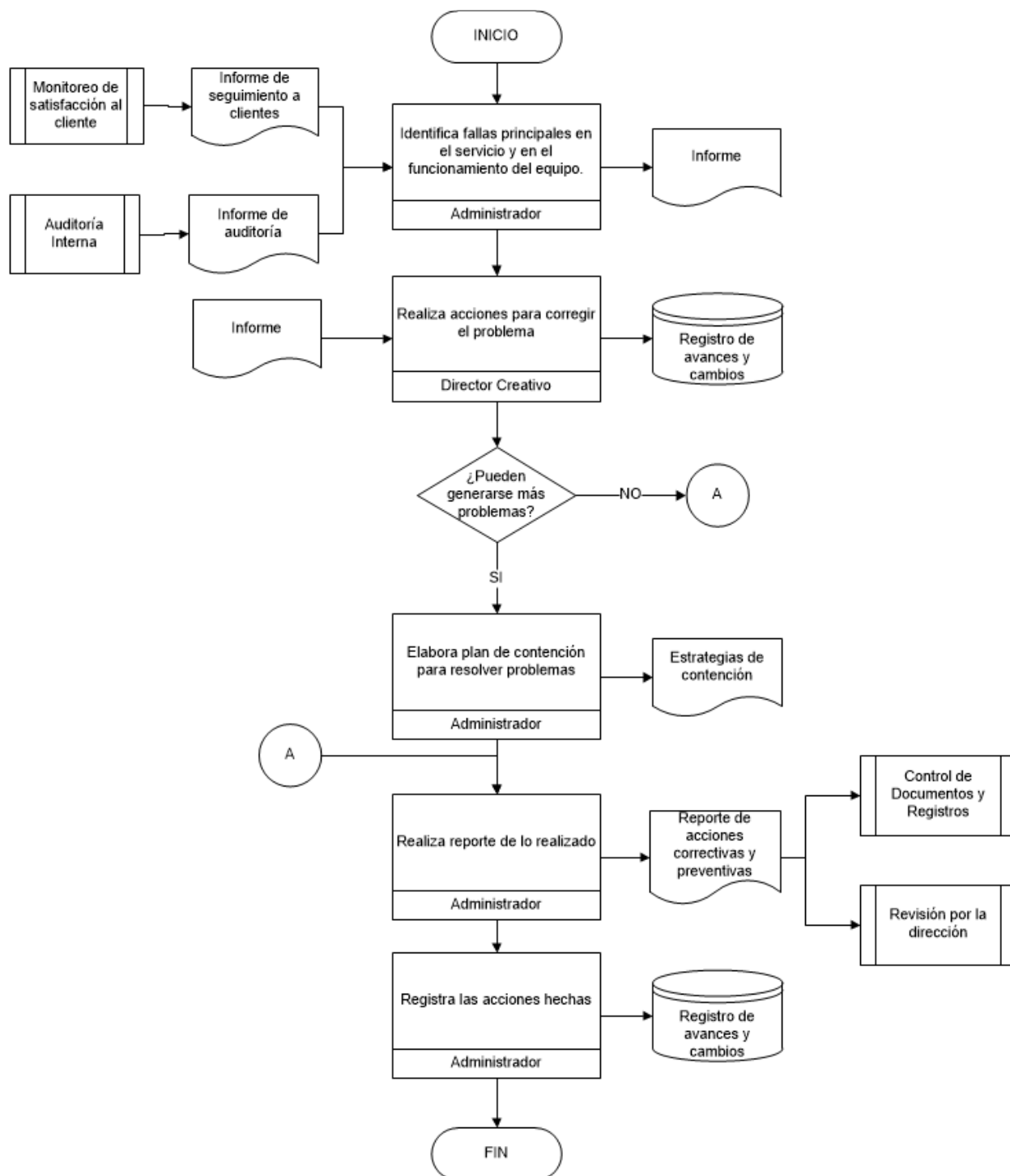
CODIGO:

PE.02.1


Acciones Preventivas y Correctivas

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.01.3	Revisión por la Dirección		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Evaluar el plan estratégico y operativo guiando a la organización a su cumplimiento; a través de la implementación y regulación de un cuadro de mando integral con los indicadores más relevantes.

2. ALCANCE

Este proceso tiene un alcance a todos la organización y sus colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director Creativo

4. DEFINICIONES

Indicador.- es un punto de referencia que arroja información cualitativa y cuantitativa con el objetivo de tomar decisiones en base al mismo.

Cuadro de mando integral.- herramienta de administración de empresas que reflejan los resultados definidos por el plan estratégico organizacional.


5. POLITICAS

- Los indicadores planteados en el PEA deben ser fáciles de utilizar.
- La evaluación de los indicadores es responsabilidad de los dueños de cada proceso.
- Las decisiones que se tomen en consecuencia de los resultados de los indicadores serán responsabilidad de los dueños de cada proceso y su control y seguimiento por parte del control de la gestión.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de medición						
Descripción	Indica el porcentaje de indicadores supervisados						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Indicadores evaluados / Total de indicadores	Trimestral	Positivo	90%	90%	100%	Administrador	Director Creativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PE.01.3	Revisión por la Dirección		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

Nombre	Cumplimiento de medición						
Descripción	Indica el porcentaje de indicadores supervisados						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de medición	Semestral	Positivo	6 m	3 m	1 m	Administrador	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.3.1	Informe Gerencia PEA
PE.D.01.3.2	Informe áreas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.01.3.1	Acta de reunión y compromisos	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo
PE.R.01.3.2	Formato Indices de medición POA	Impreso	3 años	Envío archivo pasivo

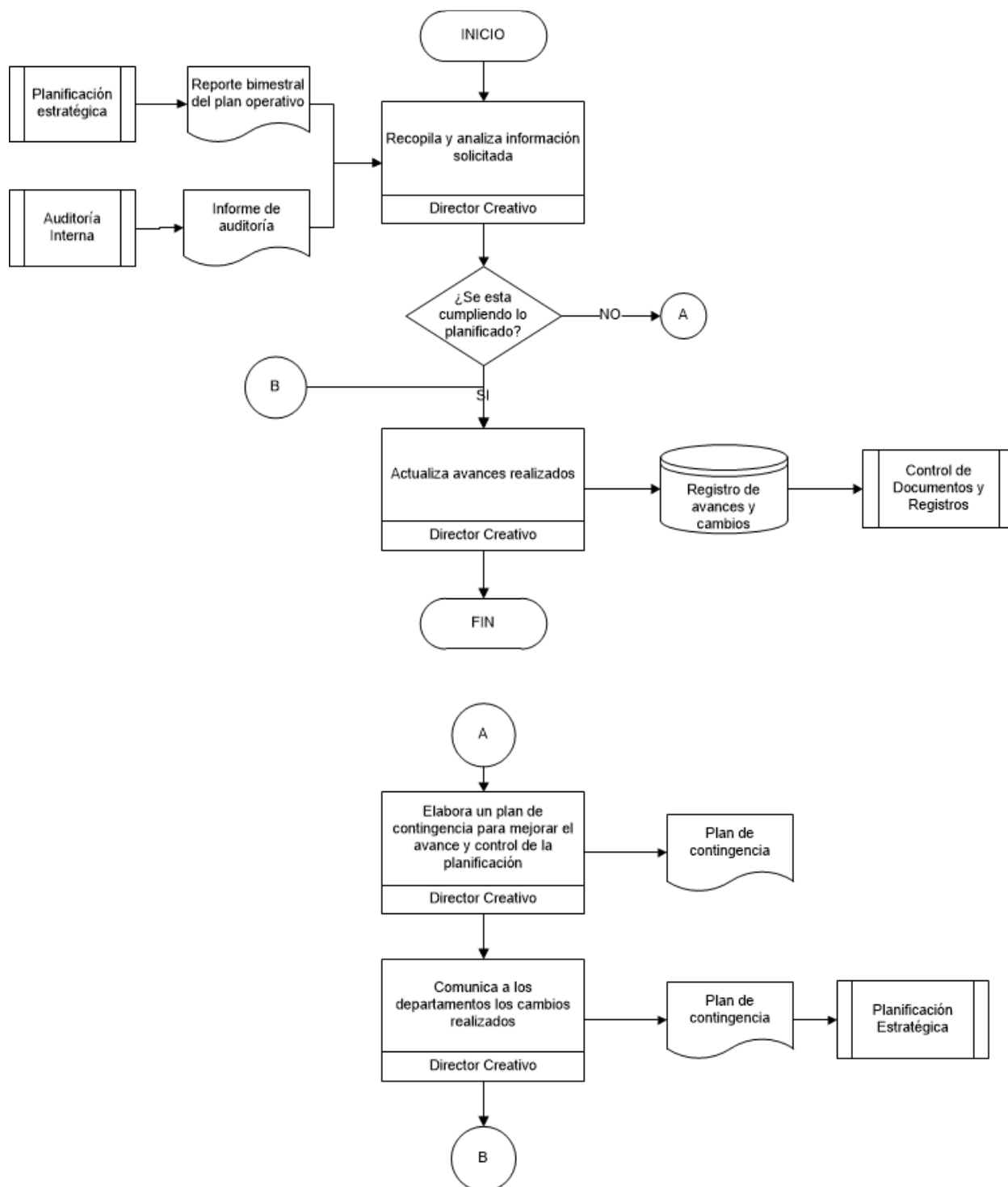
9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


CODIGO:

PE.01.3

Revisión por la Dirección

Edición No. 01
Pág. 3 de 3


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.03.1	Diseño Gráfico		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Proporcionar al cliente un arte gráfico que cumpla con todos sus requerimientos y expectativas a través de un proceso de diseño oportuno, creativo y eficaz.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como ámbito de acción los procesos misionales y tiene relación con la creación de artes gráficas y productos a fin que requieran o que involucren un proceso de diseño.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Técnico

4. DEFINICIONES

Archivo AI: archivo de Adobe Illustrator


Archivo PSD: archivo de Photoshop.

Boceto: término que se usa para designar al proyecto, pruebas o traza primera; que se realiza previamente a la obra definitiva para designar al proyecto.

5. POLITICAS

- Al realizar un trabajo de diseño gráfico se deben presentar al menos tres bocetos u opciones.
- Toda arte gráfica debe tener una prueba de color para la visualización correcta de los pantones.
- Todo diseño debe contar con un planteamiento de concepto que deberá ajustarse a los requerimientos del cliente.
- En la lluvia de ideas o brain storm deberá contarse con la presencia del diseñador y el Director Creativo.
- Las artes editables se debe entregar al cliente en caso de que esto sea pactado en el contrato.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.03.1	Diseño Gráfico		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de diseño gráfico					
Descripción	Indica el porcentaje de diseños aprobados en en primera instancia					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Diseños aprobados en 1ra instancia /Total de diseños)*100	mensual	Positivo	85%	100%	Jefe Técnico	Director Creativo

Nombre	Tiempo de entrega					
Descripción	Indica el tiempo en que se entrega el diseño con respecto al tiempo programado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo real- Tiempo planificado	mensual	Negativo	3d	7d	Jefe Técnico	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.03.1.1	Brain storm

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.03.1.1	Bocetos	Impreso	3 años	archivo
PM.R.03.1.1	Formato medición tiempo de entrega	Impreso	3 años	archivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

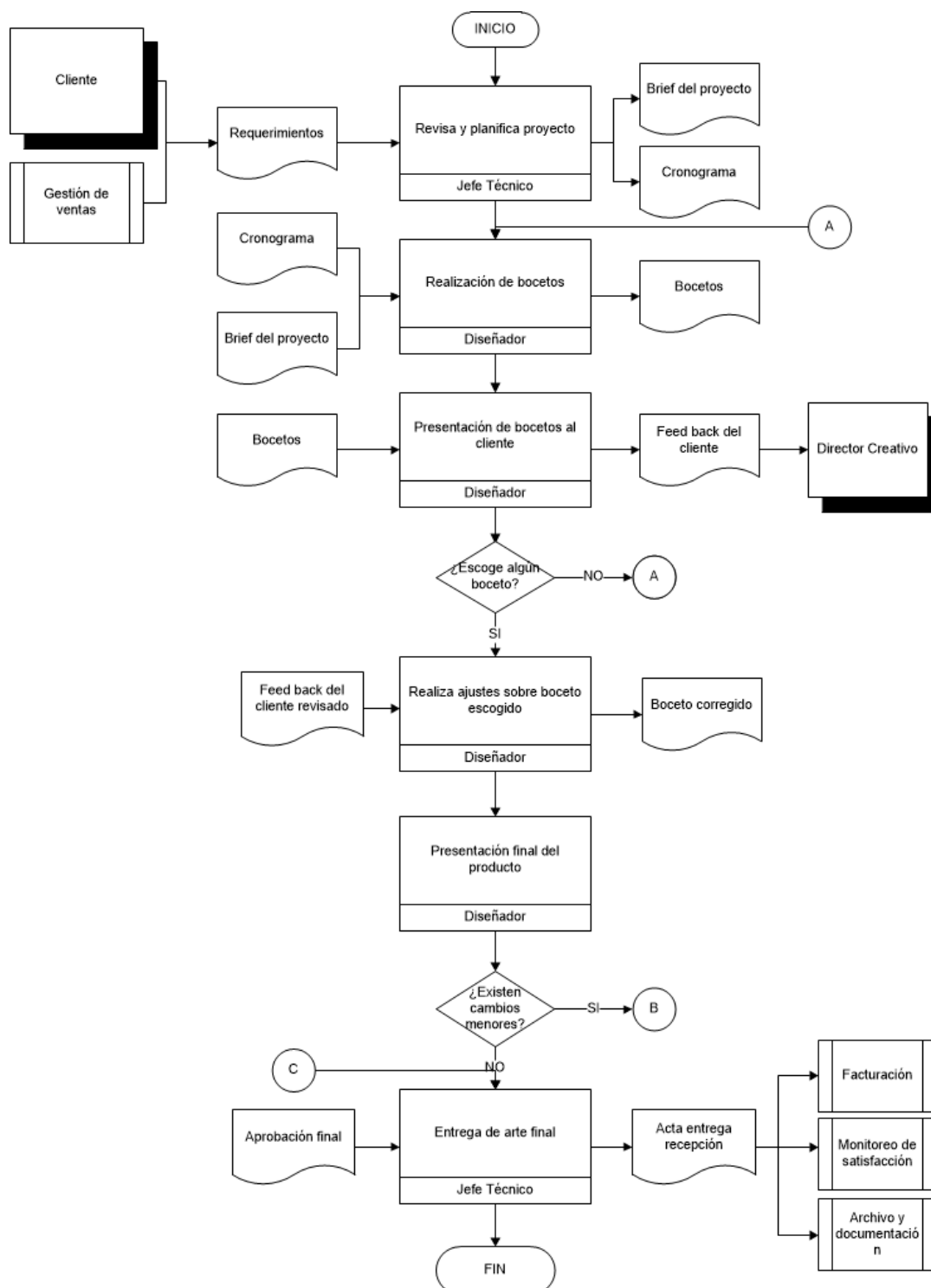
CODIGO:

PM.03.1

Diseño Gráfico

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

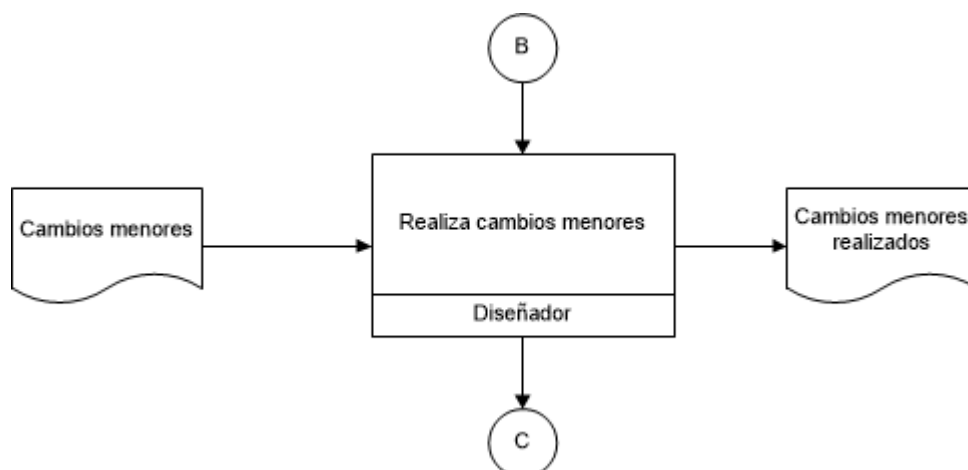


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


CODIGO:

PM.03.1

Diseño Gráfico

Edición No. 00
Pág. 4 de 4


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.2	Facturación		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Proporcionar al cliente un sustento físico que represente la compra del producto o servicio que ha adquirido de la empresa enmarcado en

2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance las ventas de todos los productos o servicios que ofrece la empresa. Tiene relación con los procesos que conforman: SERVICIOS P03 y hace cruce con el proceso SP06-04 Pagos y SP06-05 Cobros.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

Venta a crédito: toda venta cuyo valor puede ser diferido por el cliente a los plazos pactados en el contrato.


RUC: registro único de contribuyentes.

Factura: factura comercial es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

5. POLITICAS

- Para emitir una factura se debe tener un acta de entrega-recepción del trabajo realizado.
- La factura deberá ser emitida máximo 48 horas a partir de la finalización del trabajo.
- La facturación se debe realizar un día a la semana.
- Toda factura deberá ser revisada antes de entregarla al cliente.
- Toda factura debe tener dos copias obligatoriamente.
- Toda factura emitida debe tener el sello de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.2	Facturación		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de facturación					
Descripción	Mide la emisión de facturas una vez finiquitados los trabajos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Facturas emitidas/trabajos terminados)*100	mensual	negativo	6h	48h	Secretaria	Administrador

Nombre	Incorrecta facturación					
Descripción	Indica porcentaje de facturas que se anulan por falta de control frente al total de facturas emitidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(facturas anuladas/total de facturas)*100	mensual	negativo	5%	10%	Secretaria	Administrador

7. DOCUMENTOS

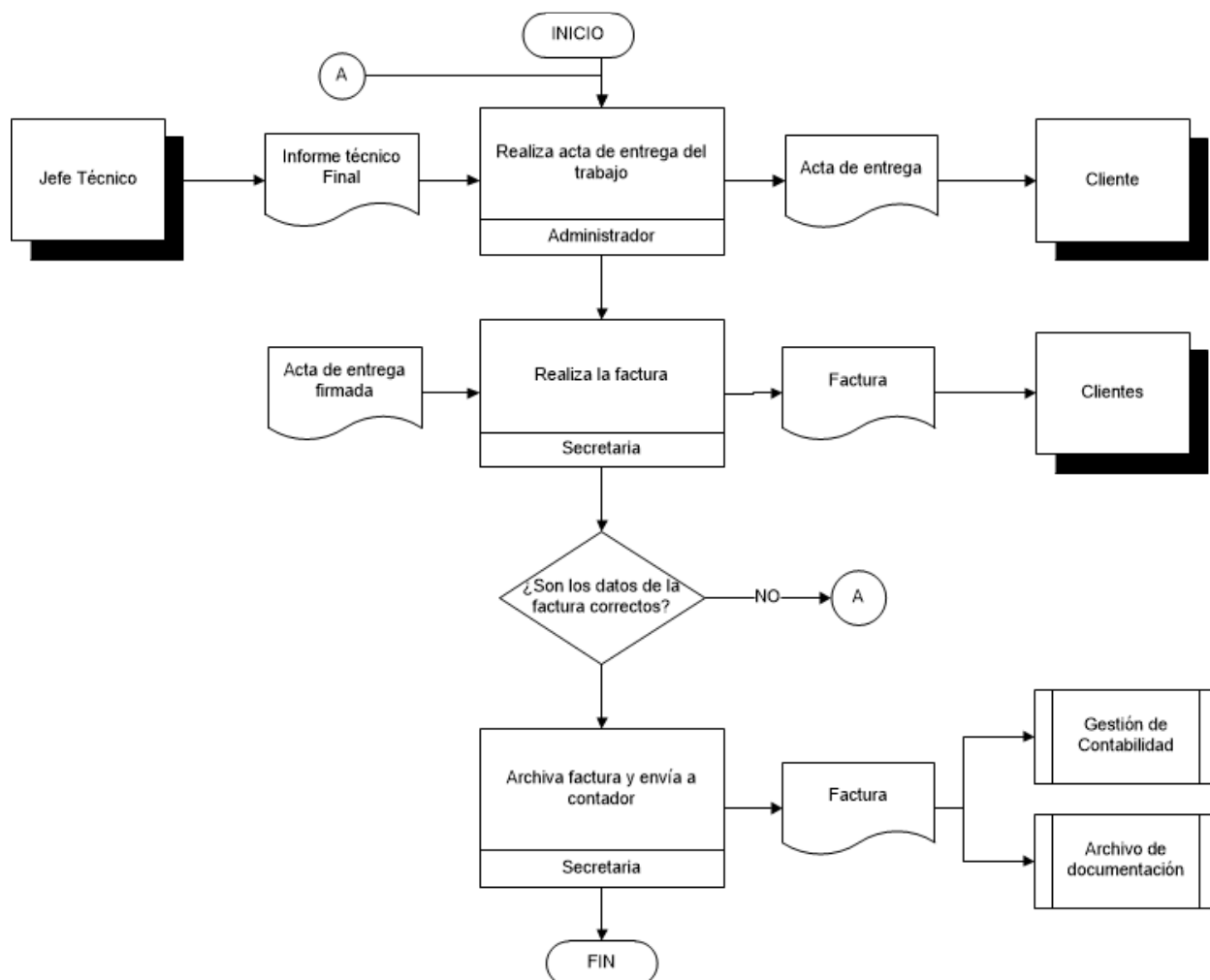
Código	Nombre
PM.D.04.2.1	Facturas de la empresa
PM.D.04.2.2	RUC
PM.D.04.2.3	Acta entrega-recepción

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.04.2.1	Comprobante de ingreso	Impreso y digital	7 años	Envío a archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

CODIGO:
Facturación
PM.04.2
Edición No. 00
Pág. 3 de 3


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.4	Monitoreo Satisfacción del cliente		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Conocer el grado de satisfacción al cliente con respecto al producto o servicio entregado a través de una buena política de monitoreo y el uso de encuestas al finalizar los trabajos

2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance toda la cartera de clientes que maneja la empresa y tiene relación con los procesos estratégicos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES


Encuesta: procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información

Herramienta CRM: herramienta conocida como customer relationship management, que permite dar un seguimiento apropiado al cliente.

5. POLITICAS

- La digitalización de las encuestas es responsabilidad del jefe técnico
- El monitoreo de satisfacción de clientes se lo debe realizar inmediatamente después de haber entregado el trabajo.
- Las observaciones deben ser presentadas en informes formales con conclusiones y recomendaciones.
- Se considera una encuesta positiva cuando más del 85% de las respuestas están en parámetros de un servicio satisfactorio.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.4	Monitoreo Satisfacción del cliente		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de monitoreo					
Descripción	Indica el porcentaje de clientes monitoreados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Clientes monitoreados/total clientes) *100	trimestral	Positivo	95%	100%	Secretaria	Administrador

Nombre	Gestión de satisfacción					
Descripción	Indica el porcentaje de clientes satisfechos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(encuestas positivas/total encuestas) *100	trimestral	Positivo	90%	100%	Secretaria	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.04.4.1	Cartera de clientes

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.04.4.1	Encuesta de satisfacción	Digital	3 años	Envío archivo pasivo
PM.R.04.4.2	Informe de observaciones específicas	Impreso	3 años	Envío archivo pasivo

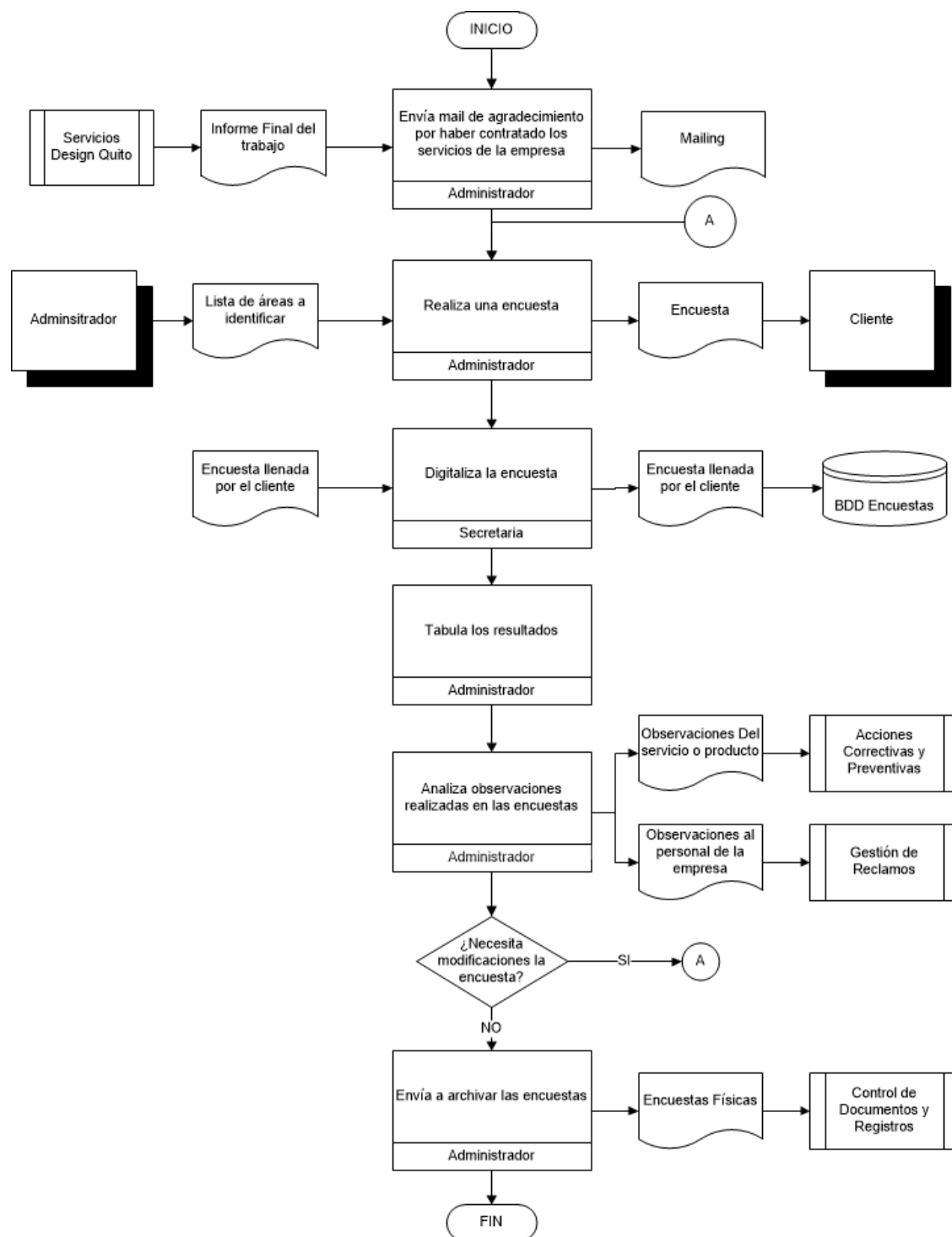
9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


CODIGO:

PM.04.4

Monitoreo Satisfacción del cliente

Edición No. 00
Pág. 3 de 3


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.03.2	Programación web		
Edición No. 00			Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Proporcionar al cliente una página web que cumpla con la funcionalidad y características técnicas solicitadas mediante el uso de lenguajes de programación y plataformas de contenido forma rápida y segura.

2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance a todo proyecto web y tiene relación con el proceso de diseño gráfico ubicado en los procesos misionales de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Técnico

4. DEFINICIONES

Maquetación: programación de la plantilla gráfica desarrollada por el diseñador o adquirida en la web.

CMS: content management system (manejador de contenidos)

Estilos: formatos que se da a los textos y módulos que se va a incluir en la página web.

PHP: es un lenguaje de programación de uso general de script.

Módulos: todos los componentes que integran la página web.


Joomla: es el manejador de contenido más común que existe.

Home page: página de inicio cuando se despliega un portal web.

5. POLITICAS

- Se debe presentar máximo 3 plantillas o diseños para la realización de la web.
- El desarrollo del trabajo se lo debe realizar en el hosting de la empresa.
- La información para la web, tanto textos como fotos, deben ser proporcionadas por el cliente.
- La capacitación gratuita dentro de la realización de la web solo incluye el manejo de textos y fotos. Cualquier otro tema deberá ser considerado como extra.
- Se deberá crear una carpeta de proyecto en una nube virtual para compartir contenido y optimizar tiempos.
- Una vez entregado el proyecto se debe entregar una hoja con las claves de acceso.
- Toda aprobación del cliente debe ser manejada con un respaldo escrito.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.03.2	Programación web		
Edición No. 00			Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de capacitación Joomla					
Descripción	Indica el porcentaje de capacitaciones cumplidas al cliente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Capacitaciones realizadas/total de páginas entregadas)*100	semestral	Positivo	85%	100%	Jefe Técnico	Administrador

Nombre	Tiempo promedio de entrega					
Descripción	Indica el tiempo promedio en entregar un proyecto web					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de entrega	semestral	Negativo	15 d	30 d	Jefe Técnico	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.03.2.1	Acta de aprobación de plantilla
PM.D.03.2.2	Solicitud de contenido
PM.D.03.2.3	Claves de acceso

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.03.2.1	Check list de requerimientos técnicos	Impreso	1 años	Envío archivo pasivo
PM.R.03.2.2	Bocetos	Impreso	1 años	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

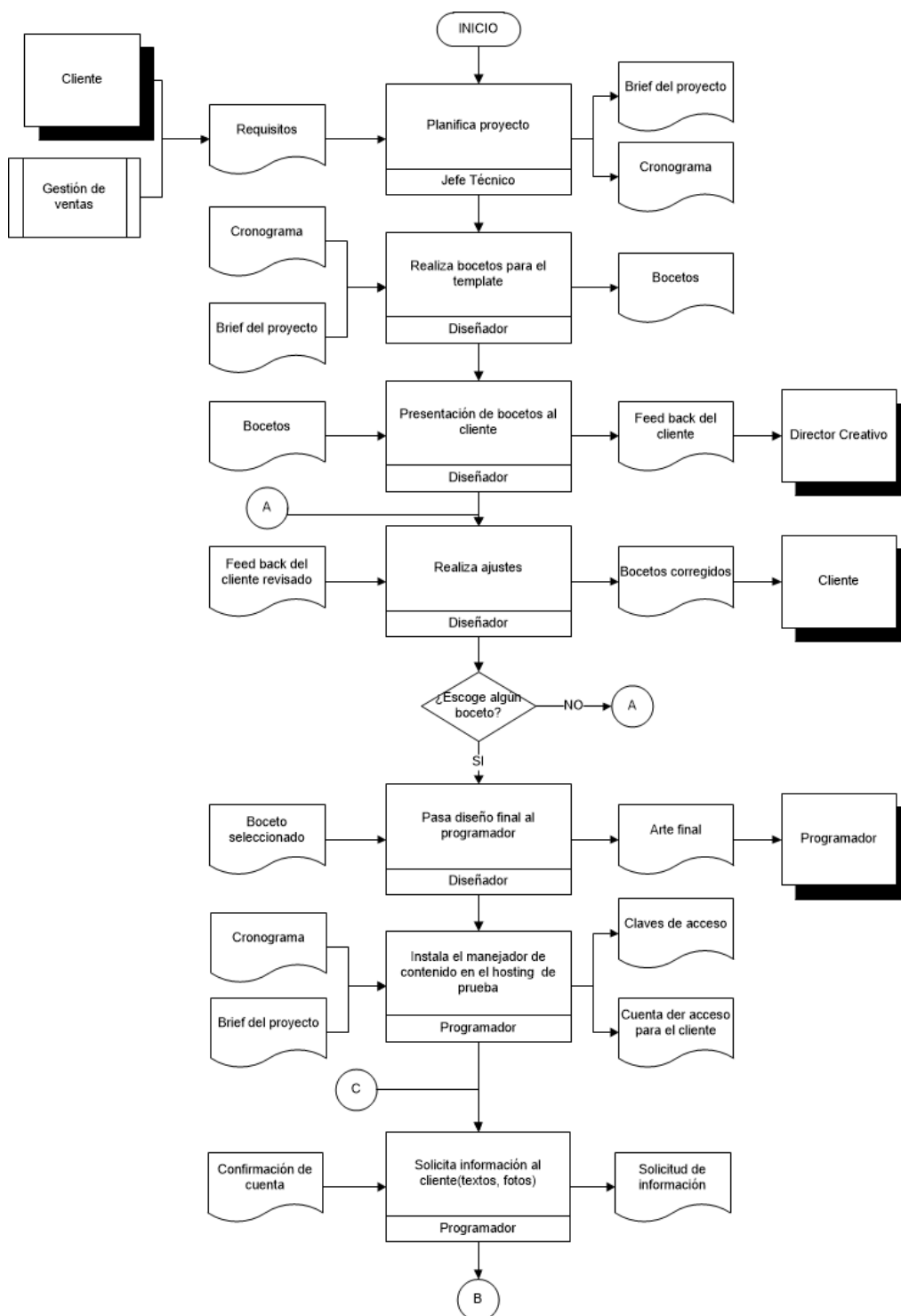
CODIGO:

PM.03.2

Programación web

Edición No. 00

Pág. 3 de 5

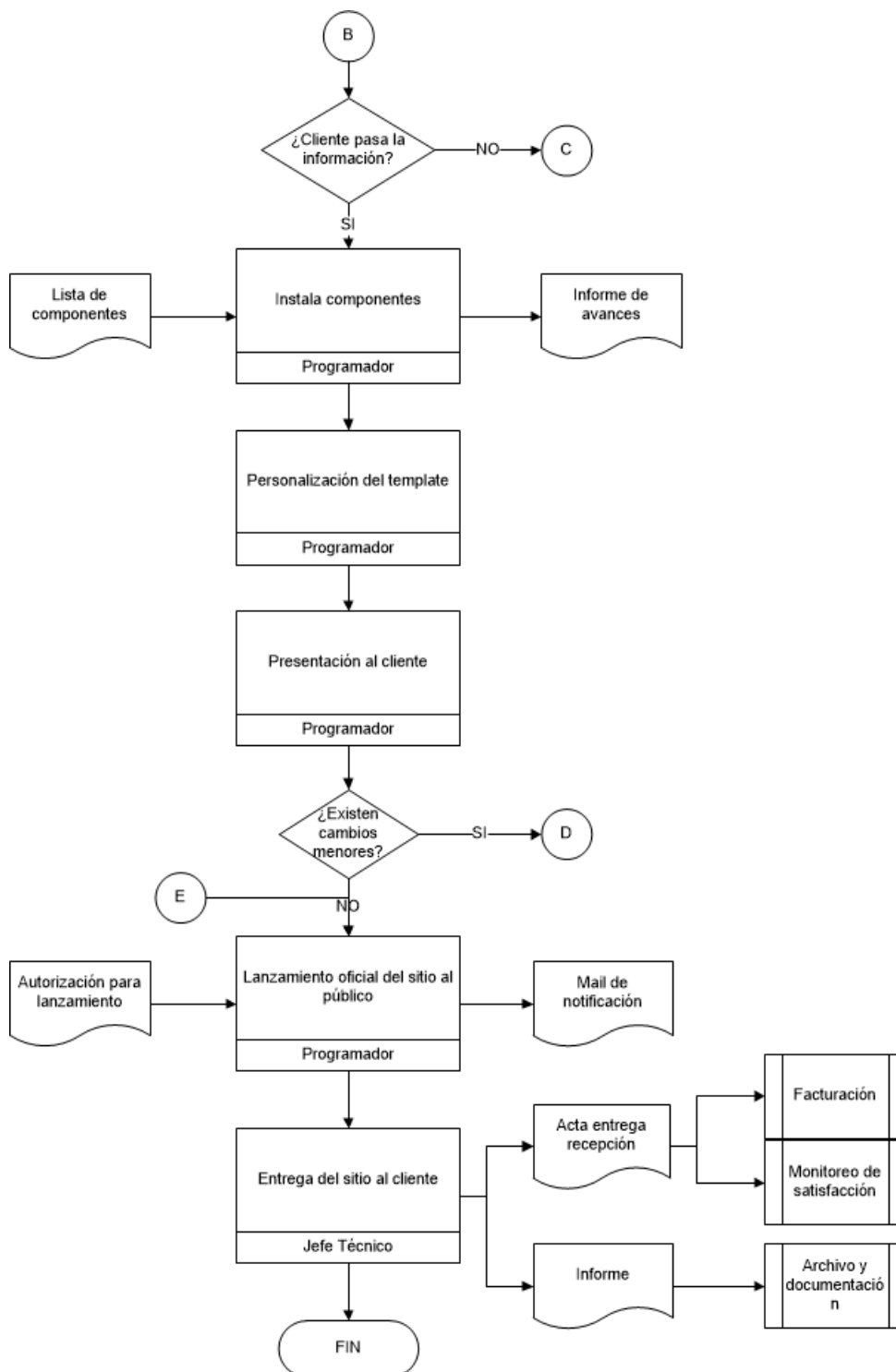


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

CODIGO:

PM.03.2

Programación web

Edición No. 00
Pág. 4 de 5


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

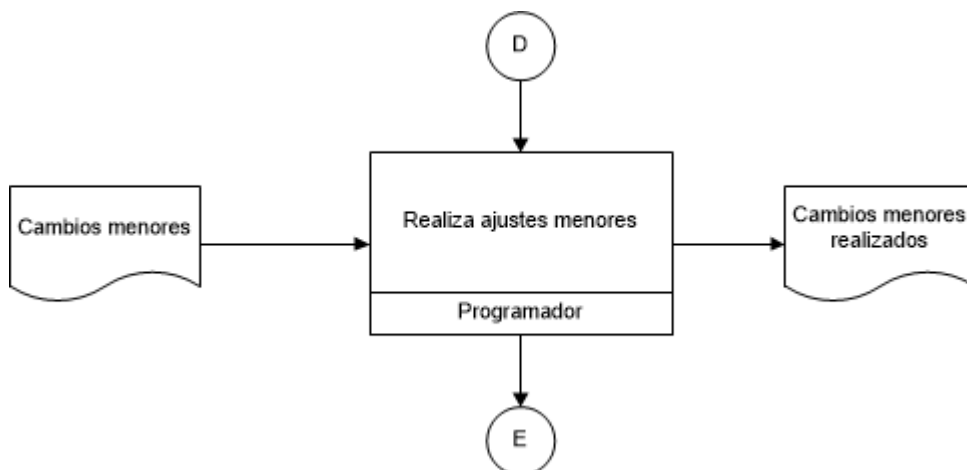
CODIGO:

PM.03.2


Programación web

Edición No. 00

Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.1	Gestión de Ventas		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Dar a conocer a los potenciales clientes acerca de los servicios y productos que brinda la empresa a través de una planificación eficaz que permita generar ventas a la empresa.

2. ALCANCE

Tiene como alcance todos los usuarios que deseen acceder a los servicios o productos de la empresa. Tiene relación con el proceso de diseño gráfico, diseño web, impresión y facturación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES


Venta: a cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"

Plan de venta: un plan de venta es una secuencia de actividades estratégicas que conllevan a que el cliente desee adquirir un producto o servicio.

5. POLITICAS

- Las ventas deberán realizarse con la visita al lugar de trabajo o lugar citado previamente por el cliente.
- Los vendedores inciales deberán ser acompañados por un vendedor experimentado.
- El registro de las ventas es responsabilidad del vendedor.
- La aprobación de la venta deberá ser realizada por el administrador.
- Todo vendedor deberá tener un mínimo de visitas y ventas al mes que deberán ser dispuestas por el Director Creativo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.1	Gestión de Ventas		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de gestión de ventas					
Descripción	Mide el cumplimiento de gestión de ventas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Ventas realizadas / Ventas esperadas)*100	mensual	Positivo	95%	100%	Administrador	Director Creativo

Nombre	Captación de nuevos clientes					
Descripción	Mide el número de clientes nuevos en la empresa					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(clientes nuevos/total de clientes) *100	semestral	positivo	50%	100%	Administrador	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.04.1.1	Cotización
PM.D.04.1.2	Plan de ventas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.04.1.1	Registro de visitas y llamadas	Impreso	3 años	archivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

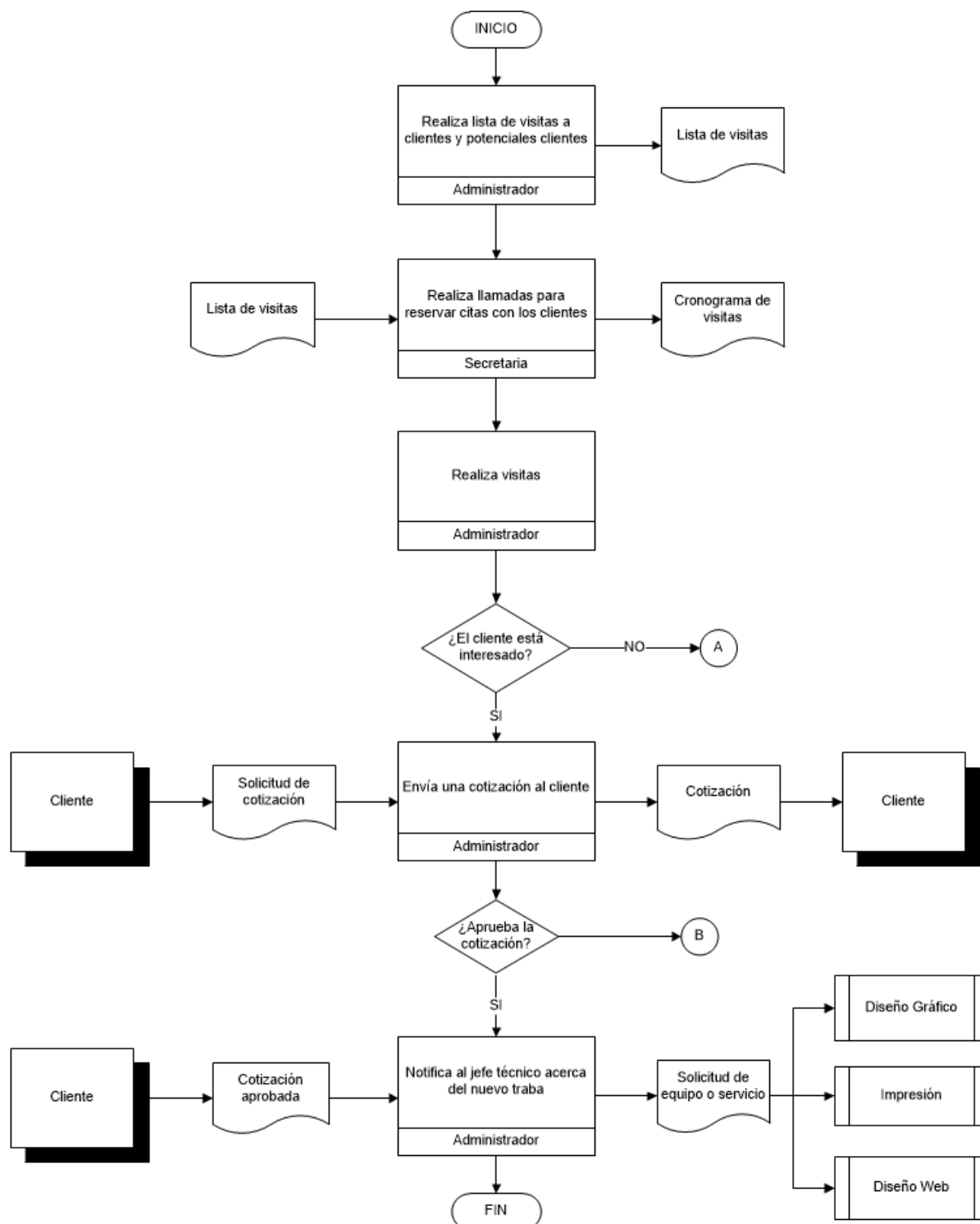
CODIGO:

PM.04.1

Gestión de Ventas

Edición No. 00

Pág. 3 de 4


Responsable del Proceso
Jefe de Unidad

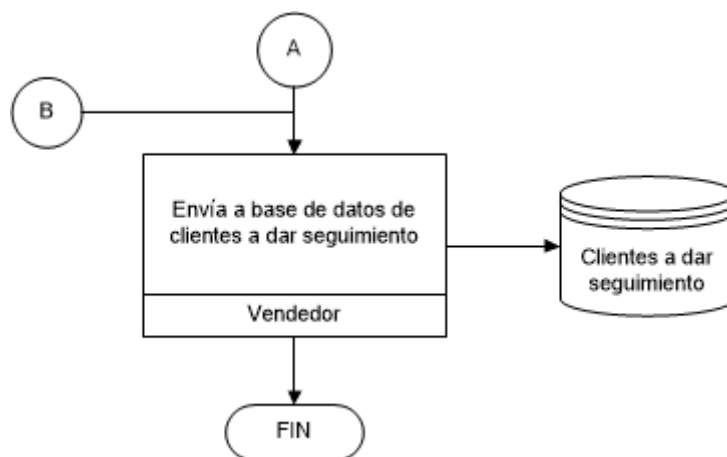
Fecha:

Fecha:


CODIGO:

PM.04.1

Gestión de Ventas

Edición No. 00
Pág. 4 de 4


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.3	Gestión de reclamos		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Elaborar medidas de corrección y prevención de los reclamos de los clientes que contrataron el servicio o producto mediante una un plan de acción.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación tiene que ver con el cliente reclamante, y el trabajo observado. Tiene relación con los procesos misionales y estratégicos de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Técnico

4. DEFINICIONES

Servicio no conforme.- cuando el servicio brindado por parte de la organización no produce una satisfacción adecuada al usuario ni satisface su necesidad se considera no conforme.

Reclamo: protestar contra algo, oponerse a ello.


5. POLITICAS

- Cada reclamo será atendido inmediatamente después de haberse sucitado.
- El Director Creativo deberá estar al conocimiento de los reclamos realizados.
- El Director Creativo deberá tener la pptestad de sancionar al empleado relacionado con el reclamo.
- Las observaciones se registran en una base de datos y en el caso de que no sea la primera observación bajo la misma modalidad deberá informar bajo el concepto de observaciones crítica

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de reclamos					
Descripción	Mide el nivel de atención de los reclamos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Reclamos atendidos} / \text{Total de reclamos}) * 100$	Cada curso	Positivo	95%	98%	Jefe Técnico	Administrador

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.04.3	Gestión de reclamos		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

Nombre	Tiempo promedio de gestión de reclamos					
Descripción	Mide el tiempo promedio de gestión de reclamos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	mensual	Negativo	1 d	3d	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.04.3.1	Reclamos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.04.3.1	Informe de las observaciones con relación al personal	Impreso	6 meses	Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

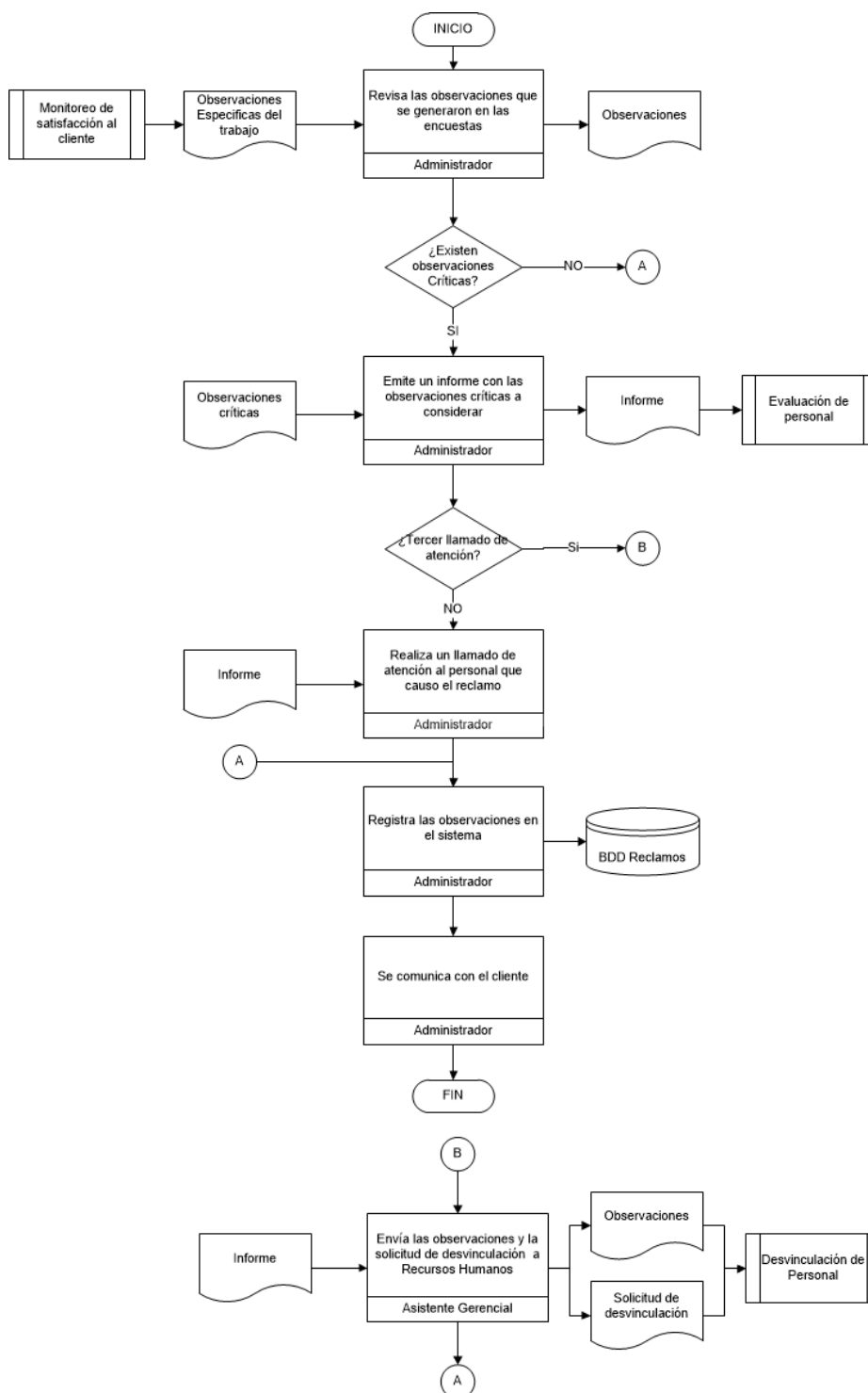
CODIGO:

PM.04.3


Gestión de reclamos

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.03.3	Impresión Digital		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Proporcionar al cliente una arte impresión digital que cumpla con ciertos estándares de calidad utilizando una amplia variedad de materiales de primer orden y brindando una asesoría oportuna.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance a todo arte que cumpla con las características para ser impreso y tiene relación el proceso de diseño gráfico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Técnico

4. DEFINICIONES


Prueba de color: impresión de prueba para la aprobación del arte final y verificación de colores.

Impresión digital: es un proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel, por diversos medios, siendo el más común la tinta en impresora inyección de tinta (cartuchos)

5. POLITICAS

- Todo archivo debe ser verificado antes de imprimir.
- La prueba de color debe ser firmada por el cliente para como constancia de que se aprueba el perfil de impresión y colores.
- Realizar una impresión de prueba para verificar el funcionamiento de la máquina.
- Se debe realizar una correcta asesoría al cliente en cuanto a materiales proporcionándole una muestra de los mismos.
- El material debe ser revisado antes de la impresión para verificar su uso.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PM.03.3	Impresión Digital		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de impresión					
Descripción	Indica el porcentaje de impresiones dañadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Impresiones con falla/Total de impresiones)*100	trimestral	Negativo	2%	8%	Jefe Técnico	Director Creativo

Nombre	Gestión del material					
Descripción	Indica el porcentaje de material utilizado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(material usado/material planificado)*100	trimestral	Negativo	2%	8%	Jefe Técnico	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.03.3.1	Propuesta de materiales

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.03.3.1	Prueba de color	Impreso	3 años	archivo
PM.R.03.3.2	Formato de utilización de material	Impreso	3 años	archivo
PM.R.03.3.3	Registro de fallas en impresiones	Impreso	3 años	archivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

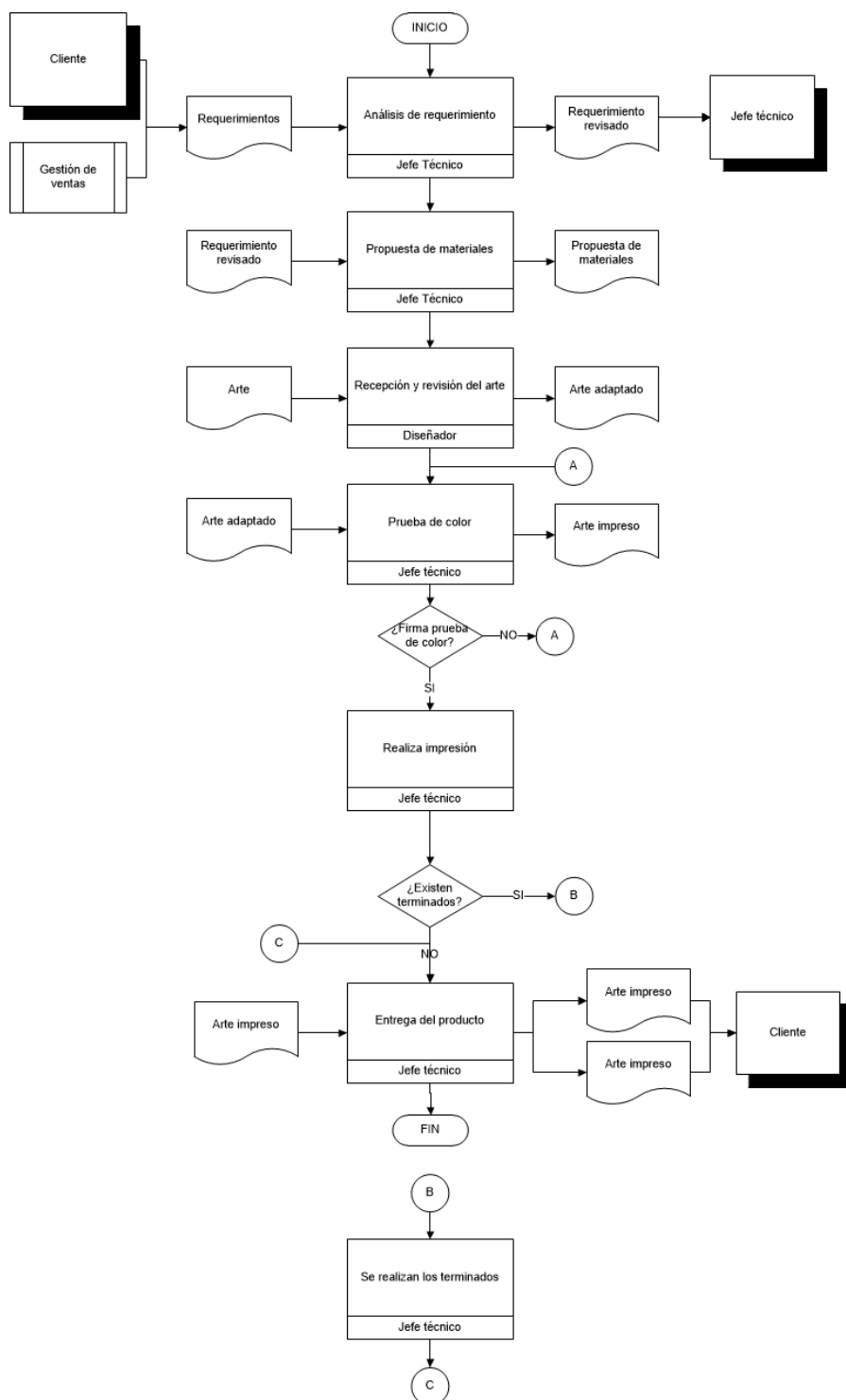
CODIGO:

PM.03.3


Impresión Digital

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.08.1	Archivo de Documentación		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Archivar la documentación de los distintos procesos de la empresa a través de un método eficaz y eficiente que permita tener en orden cronológico los documentos y registros.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como ámbito de acción todos los procesos identificados en el mapa de procesos de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Secreretaria

4. DEFINICIONES


Documento: un documento es un escrito que ilustra acerca de un hecho, situación o circunstancia. También se trata del escrito que presenta datos susceptibles de ser utilizados para comprobar algo.

Folder: carpeta de almacenjae para clasificar documentos.

5. POLITICAS

- Los documentos y registros deben ser categorizados de acuerdo al área que pertenezcan obedeciendo a la siguiente casificación:
 - Contables
 - Estratégicos
 - Administrativos
- Dentro de cada categoría se debe crear una carpeta para cada ámbito con su respectivo año. Ejem: una declaración mensual del IVA debe estar en una carpeta que diga Cont-IVA2014.
- Los documentos y registros deben ser guardados por lo menos tres años antes de enviar al archivo pasivo o desecharlos.
- Todos los docuementos y registros que sean enviados al archivo pasivo o sean desechados deben ser escaneados y guardados con la misma lógica en un disco duro o nube virtual.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.08.1	Archivo de Documentación		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Índice de metas cumplidas					
Descripción	Indica el porcentaje de metas cumplidas por la organización					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{(docs y reg archivados / total de archivos o registros)}}{100}$	1 año	Positivo	85%	95%	Secretaria	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.08.1.1	Varios

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.08.1.1	Varios		1 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

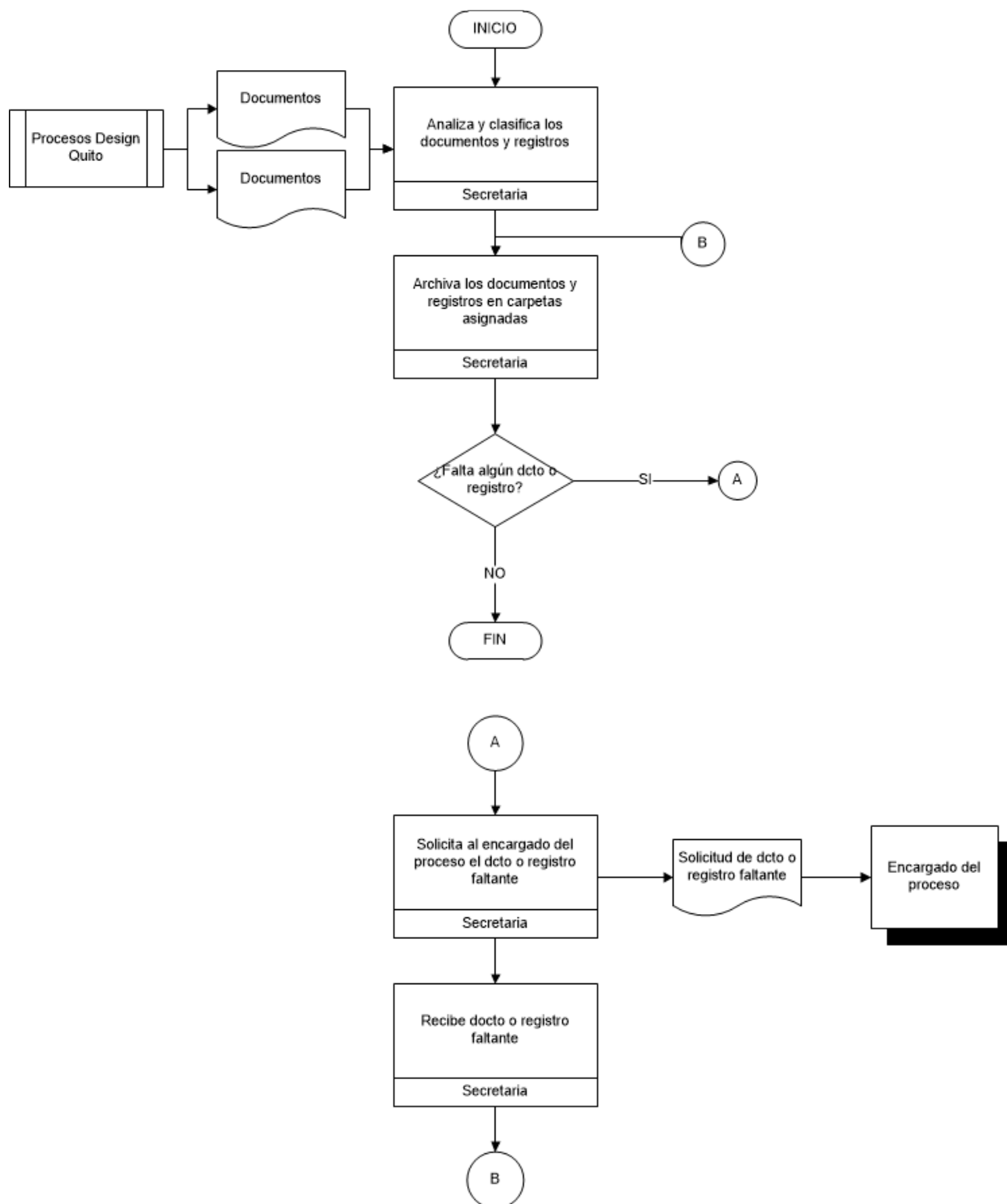
CODIGO:

PA.08.1


Archivo de Documentación

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.2	Reposición Caja Chica		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Mantener un monto de efectivo determinado en caja chica todos los meses para los gastos no planificados de cada mes a través de una reposición que contenga documentos que la respalden.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene relación con los procesos de Contabilidad y de Archivo de documentación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Secretaria


4. DEFINICIONES

- Caja Chica: es una cantidad pequeña de fondos en dinero efectivo que se usa para gastos en aquellas situaciones en que desembolsos por cheque son inconvenientes debido al costo de escribirlos, firmarlos y convertirlos en efectivo.

5. POLITICAS

- El valor de caja chica deberá ser fijado por el administrador y en caso de cambiarse deberá ser aprobado por el Director Creativo.
- La reposición de caja chica siempre debe realizarse una vez que el fondo cuente con menos de 10 usd.
- Las facturas deben estar correctamente llenadas y deben ser adjuntadas con el formato impreso de Reposición de Caja Chica.
- Cuando un egreso de caja chica no pueda ser justificado se podrá reemplazar con una factura que no sea del giro del negocio.
- La caja chica debe ser repuesta a su valor completo siempre el ultimo día del mes

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.2	Reposición Caja Chica		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Índice de metas cumplidas					
Descripción	Indica el porcentaje de metas cumplidas por la organización					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(reposiciones realizadas correctamente/ total reposiciones) * 100	trimestral	Positivo	85%	100 %	Secretaria	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.06.2.1	Facturas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.06.2.1	Formato de Reposición de Caja Chica	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

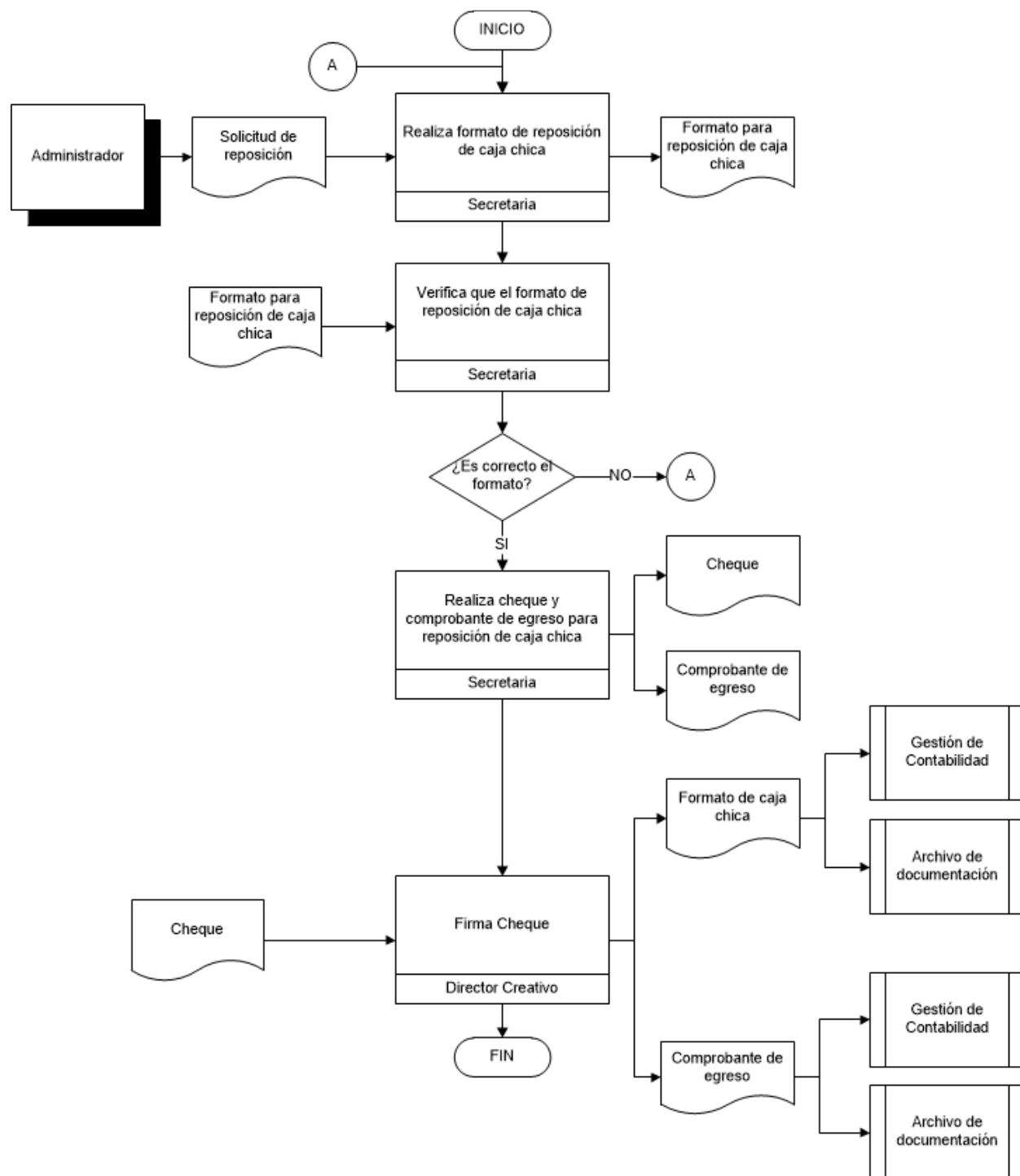
CODIGO:

PA.06.2


Reposición Caja Chica

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.3	Capacitación Personal		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Incentivar el crecimiento profesional de los colaboradores de la organización a través de la preparación continua en temas que sean relevantes para sus funciones dentro de la empresa.

2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los colaboradores de la organización

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Técnico

4. DEFINICIONES


Capacitación.- es el conjunto de actividades dentro de una empresa que ayudan al mejoramiento y desarrollo profesional de los colaboradores.

Módulos.- indica parte de un trabajo integral que tiene el contenido de un curso o capacitación.

5. POLITICAS

- Las capacitaciones se realizarán periódicamente dirigidas a todo el personal dependiendo de las necesidades de cada perfil.
- Todo plan de capacitación deberá ser aprobado y revisado por el Director de la empresa.
- Siempre se deberá emitir un informe final de la capacitación adjuntado con el registro de los resultados obtenidos en la prueba realizada al miembro nuevo de la empresa que deberá ser revisado por el Director o Administrador.
- Los módulos y horarios de las capacitaciones deben ser enviados a través de comunicación organizacional a los interesados y a la línea de supervisión de cada empleado.
- La encuesta es un formato preestablecido en el cual se detalla la satisfacción con respecto al capacitador y al curso de capacitación recibido.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.3	Capacitación Personal		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Satisfacción de capacitaciones					
Descripción	Mide la satisfacción de las capacitaciones realizadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de capacitaciones satisfactorias / total de capacitaciones) * 100	anual	positivo	90%	100%	Administrador	Director Creativo

Nombre	Gestión de capacitación del personal					
Descripción	Mide el cumplimiento de las capacitaciones planificadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas)*100	anual	positivo	90%	100%	Administrador	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.05.3.1	Propuesta del capacitador

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.05.3.1	Solicitud al proveedor	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo
PA.R.05.3.2	Encuesta de satisfacción	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo
PA.R.05.3.3	Registro de capacitaciones	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

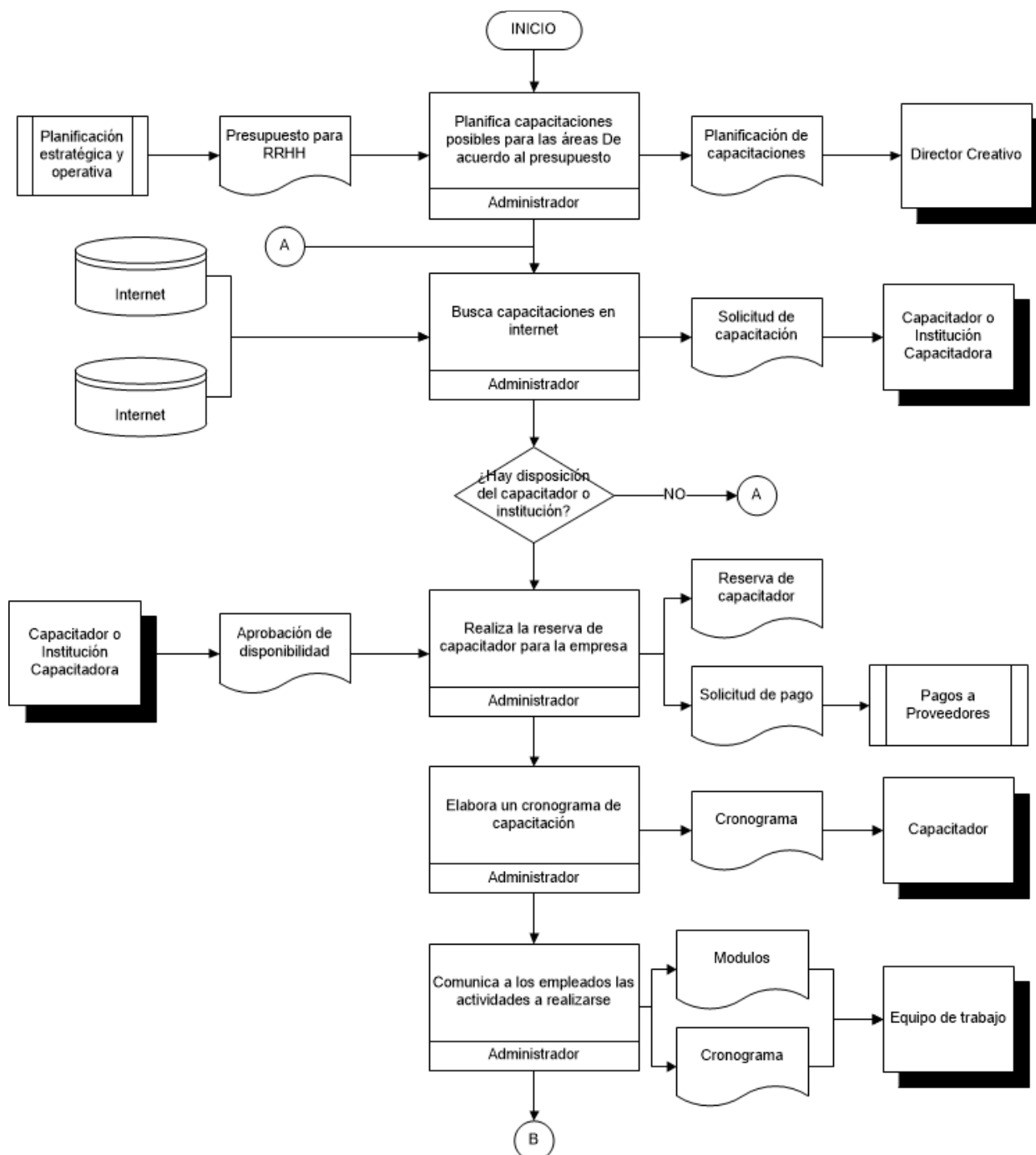
CODIGO:

PA.05.3

Capacitación Personal

Edición No. 00

Pág. 3 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

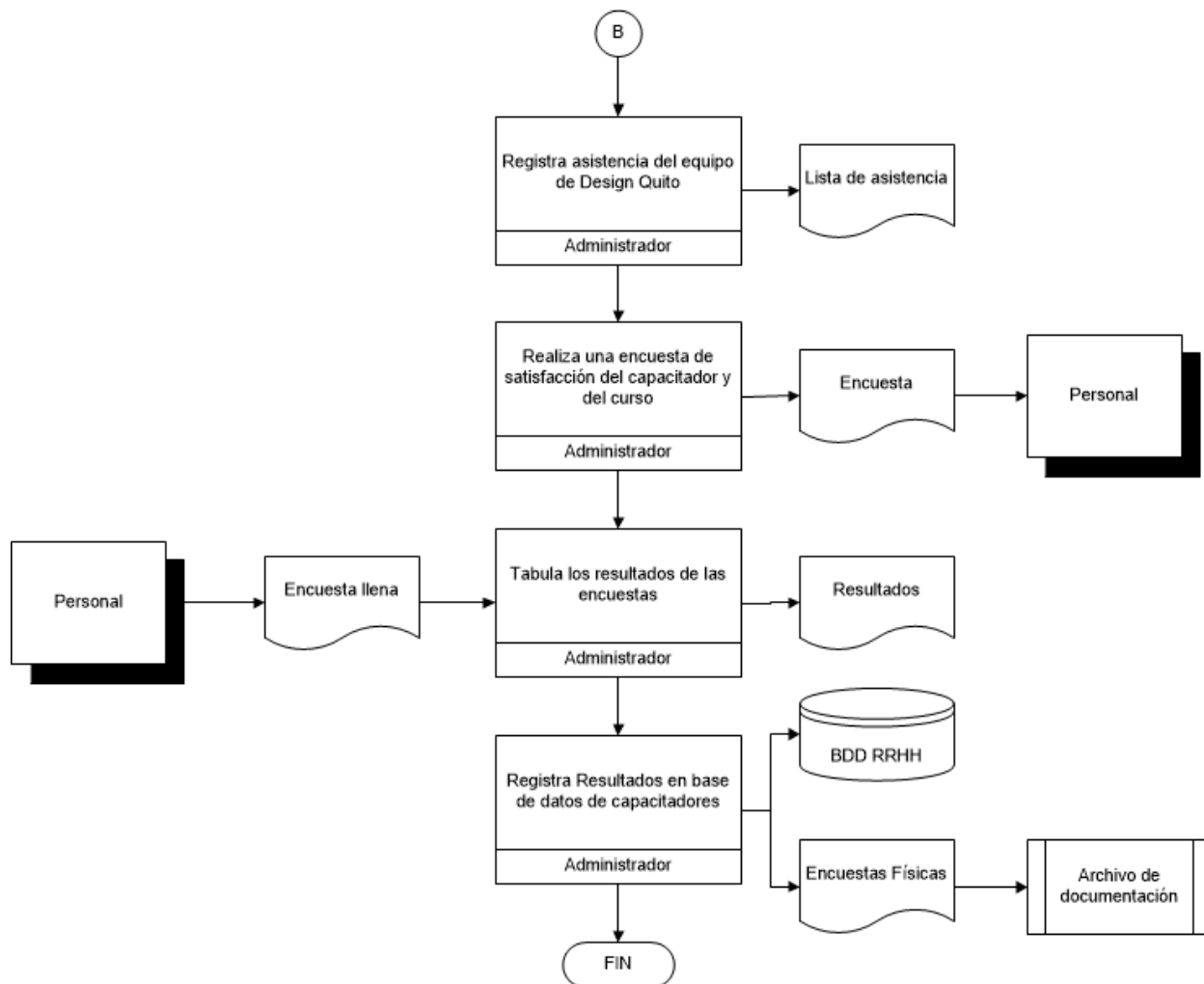
CODIGO:

PA.05.3


Capacitación Personal

Edición No. 00

Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.5	Cobros		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Recuperar los montos vencidos de la cartera de cuentas por cobrar de la organización por medio de una negociación eficaz con el cliente y la correcta aplicación de plazos de pago y actualización de bases de datos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a toda la cartera de cuentas impagas de la empresa, esto incluye cuentas a largo y corto plazo. Tiene alcance con el proceso Gestión de Contabilidad y debe conectarse con el proceso Revisión por la Dirección.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador


4. DEFINICIONES

- Cuenta por cobrar: monto de dinero que adeuda un cliente a la empresa y aún no ha sido cobrado.
- Cuenta vencida: toda cuenta que ha cumplido con los días otorgados de crédito.

5. POLITICAS

- Las facturas tienen un plazo de pago de quince días mínimo y máximo de 30 días después de emitida la factura.
- Se debe enviar una carta formal al siguiente día de vencimiento de la cuenta solicitando que se cancele dicha cuenta; esta carta debe contener todos los datos de la factura impaga.
- Se realizará una llamada cuatro días después que no se obtenga respuesta a la carta enviada.
- El procedimiento legal se llevará a cabo cuando no se obtenga respuesta alguna y no se proceda al pago por parte del cliente después de seis meses de emitida la factura, previa notificación de inicio de acciones legales hacia el cliente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.5	Cobros		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de cobro					
Descripción	Indica la razón de lo facturado frente al total recaudado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Monto recuperado / monto vencido)*100	trimestral	Positivo	85%	95%	Administrador	Director Creativo

Nombre	Tiempo promedio gestión de cobros					
Descripción	Indica el tiempo promedio en recuperar la cartera de cxc					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	semestral	negativo	10 d	15d	Administrador	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.06.5.1	Informe de cartera vencida
PA.D.06.5.1	Carta de solicitud de pago

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.06.5.1	Factura	Impreso	7 años	archivo pasivo
PA.R.06.5.2	Comprobante de Ingreso	Impreso	5 años	archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

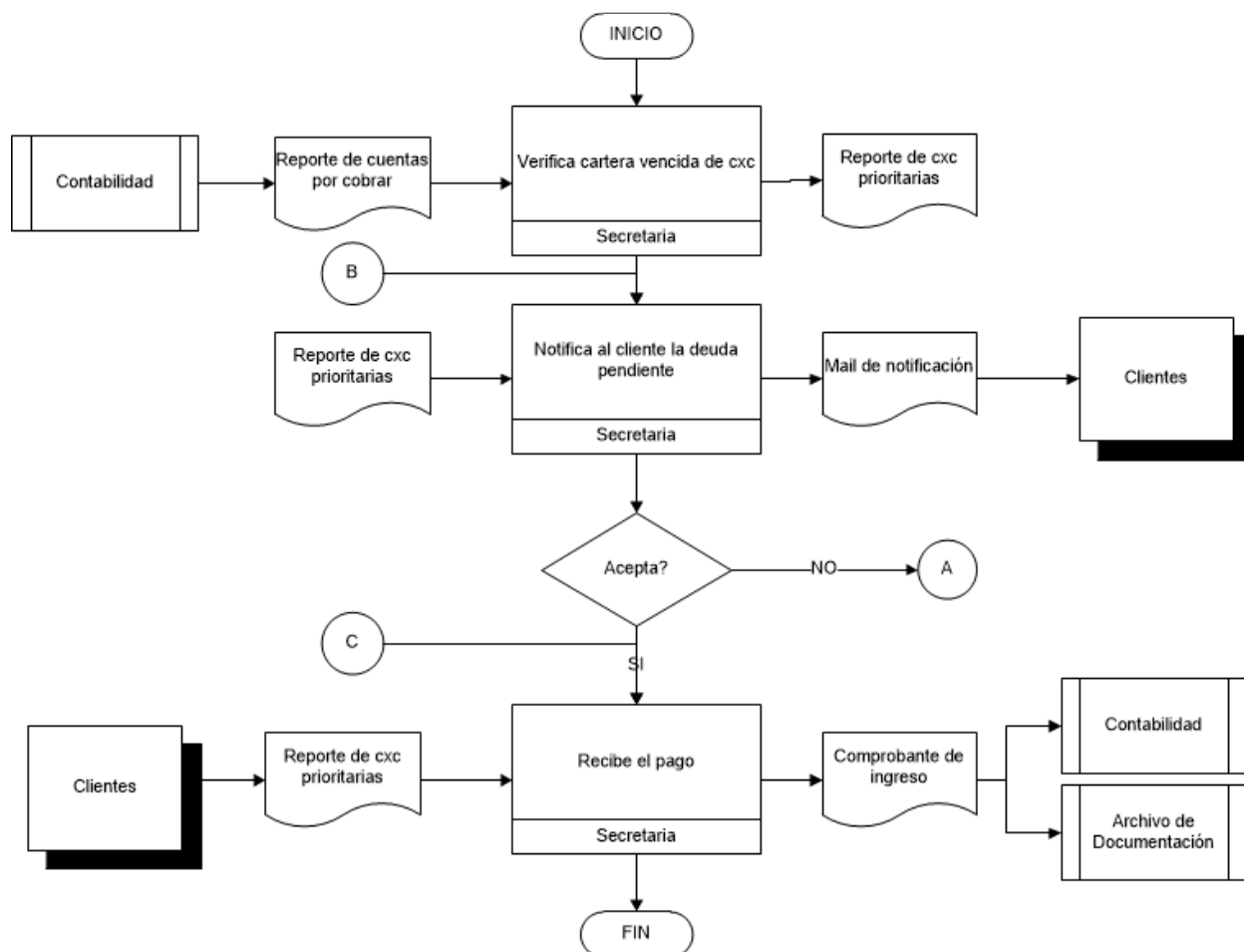
CODIGO:

PA.06.5

Cobros

Edición No. 00

Pág. 3 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

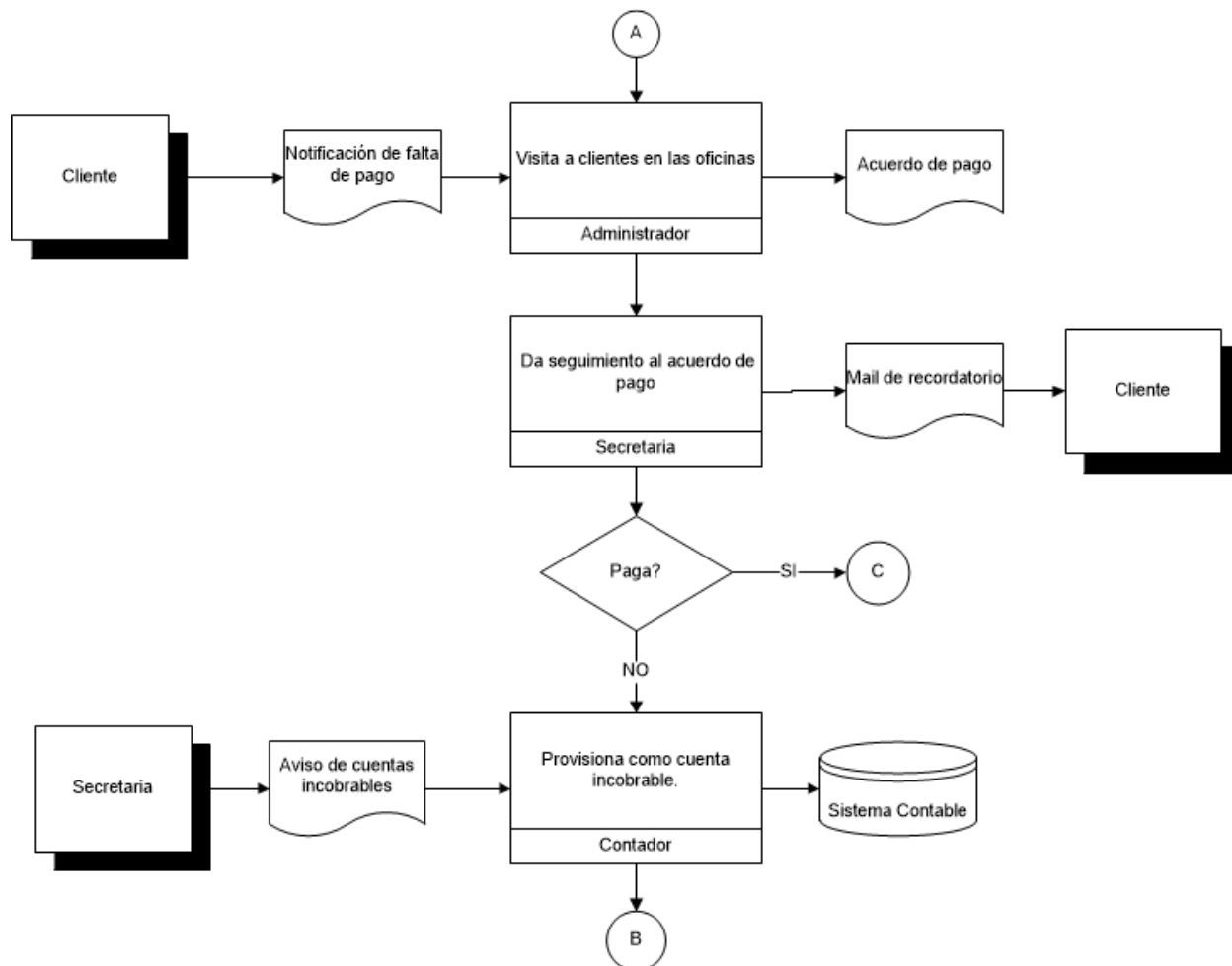
CODIGO:

PA.06.5


Cobros

Edición No. 00

Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.08.2	Compras		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Proporcionar insumos, materiales y recursos mediante el establecimiento de estándares y requerimientos que permitan realizar productos de buena calidad y que cumplan con las exigencias del cliente.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como ámbito de acción toda compra que se realice dentro de la empresa y tiene relación con los procesos misionales y de apoyo de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

Orden de Compra: registro interno que autoriza la compra de un insumo.


Proforma: es un documento que declara el compromiso del vendedor de proporcionar los bienes o servicios especificados al comprador a un precio determinado.

Cuadro Comparativo: cuadro en el cual se realiza una comparación de características, entre ellas el costo, de los distintos proveedores para escoger el más indicado.

5. POLITICAS

- Las compras que se realicen deben ser previa presentación de un cuadro comparativo de al menos tres proveedores.
- Los parámetros a ser considerados en el cuadro comparativo son crédito, precio y calidad.
- El cuadro comparativo debe ser aprobado por el Director Creativo.
- Toda orden de compra debe ser respaldada por una orden de compra que debe ser adjuntada.
- Todos los proveedores deben ser ingresados a una base de datos de la empresa, clasificados por tipo de insumo que produzcan.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.08.2	Compras		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de compras					
Descripción	Mide el comportamiento de la gestión de compras					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(compras/ compras planificadas) * 100	semestral	Positivo	85%	100 %	Administrador	Director Creativo

Nombre	Tiempo promedio de transacción en las compras					
Descripción	Mide el tiempo de demora de la transacción de adquisición de insumos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	semestral	Positivo	85%	100 %	Administrador	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.08.2.1	Presupuesto Anual

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.D.08.2.1	Orden de compra	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo
PA.D.08.2.2	Cuadro Comparativo	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

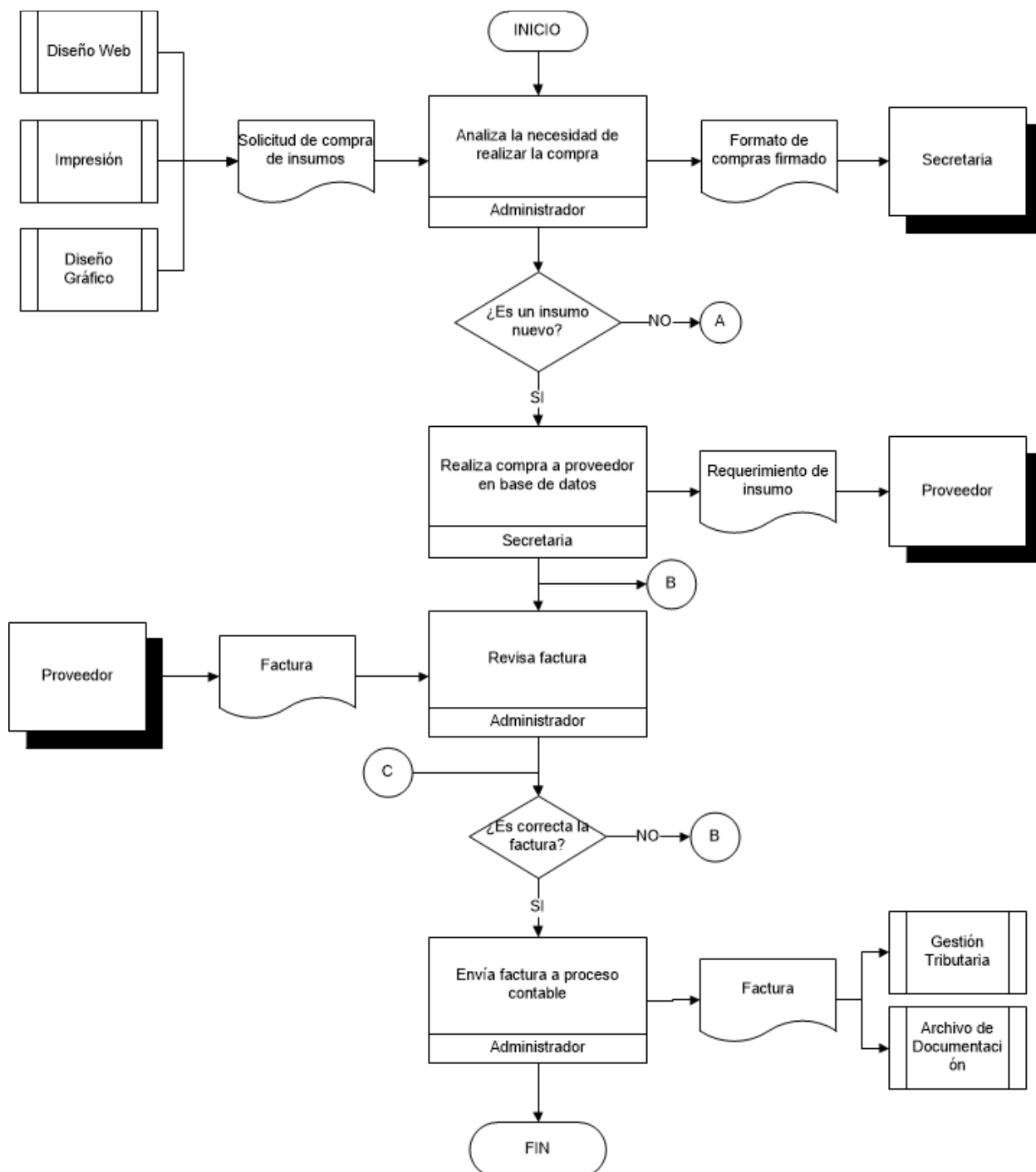
CODIGO:

Compras

PA.08.2

Edición No. 00

Pág. 3 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

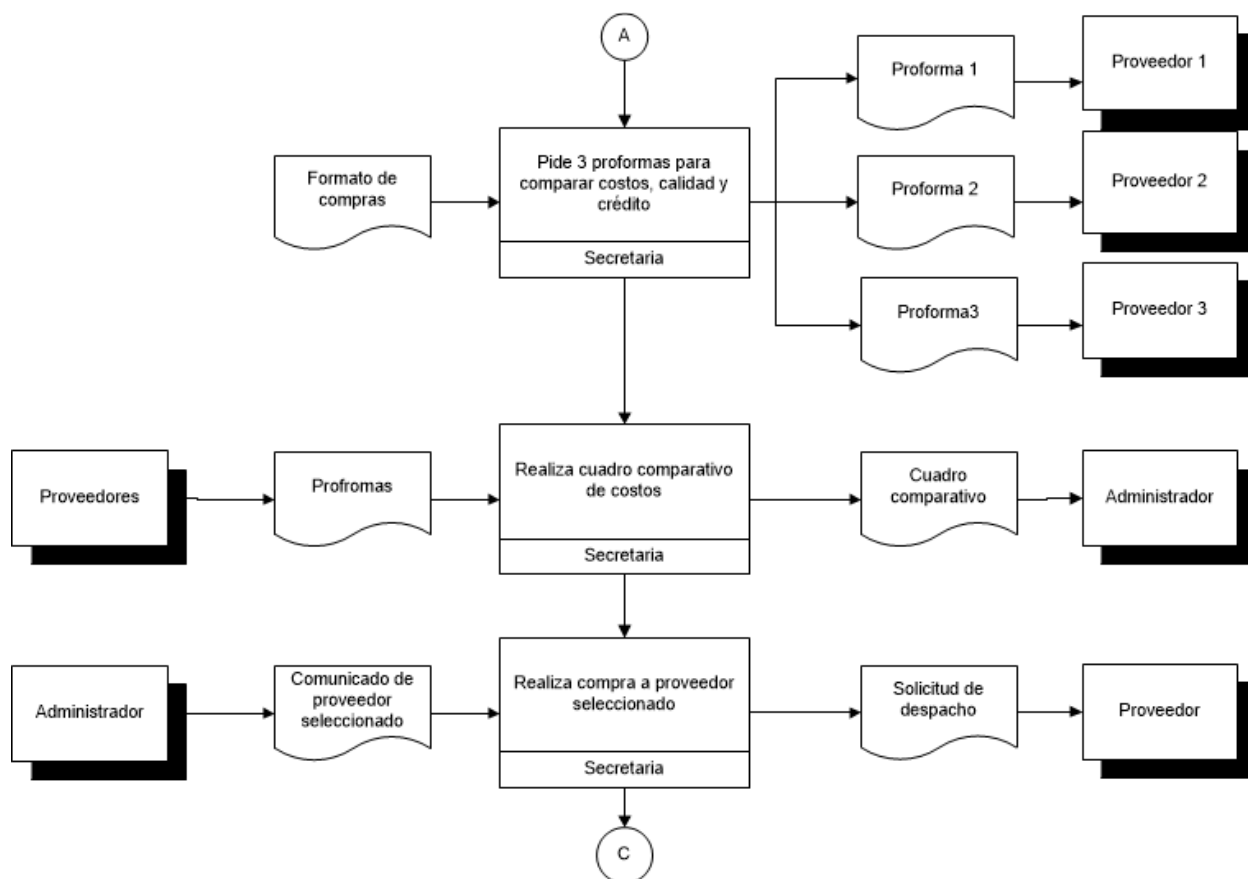
CODIGO:

PA.08.2


Compras

Edición No. 00

Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.2	Contratación de Personal		
Edición No. 00			Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Proporcionar a la empresa trabajadores que cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar su cargo dentro de la organización a través de la correcta elaboración de un perfil de cargo.

2. ALCANCE

Estr proceso tiene alcance en toda el área de RRHH y tiene relación con el proceso de Inducción de Personal y Capacitación de Personal.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

Perfil laboral: determinadas características que debe cumplir un trabajador que lo permiten ser apto para su futuro puesto de trabajo dentro de la organización.


Vacantes.- espacio o lugar que se encuentra vacío o sin ocupar; listo para que alguien más ocupe este lugar.

Contrato.- es un compromiso de actividades descrito de forma escrita manifestando un acuerdo entre dos o más personas.

5. POLITICAS

- La solicitud de vacante debe ser justificada con la salida de personal o con la necesidad de personal nuevo bajo cargas de trabajo. Y deberá ser autorizada por el Director Creativo.
- El perfil del puesto de trabajo debe ser realizado y analizado por el Director Creativo y bajo análisis de un psicólogo organizacional.
- Todo nuevo empleado debe ser entrevistado antes de la ser seleccionado.
- Todo nuevo empleado debe tener mínimo dos años de experiencia realizando actividades iguales o similares a las dl cargo que va a realizar.
- Toda entrevista deberá ser ajustada a un hora y día determinado.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.2	Contratación de Personal		
Edición No. 00			Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de selección de personal					
Descripción	Mide la certeza del perfil que se levanta para el cargo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de perfiles cumplidos / total de perfiles) * 100	anual	Positivo	90%	100 %	Administrador	Gerente

Nombre	Tiempo de gestión de selección de personal					
Descripción	Mide el tiempo promedio de gestión en la selección de personal					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	anual	Negativo	8 d	12 d	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.05.2.1	Perfil de trabajo
PA.D.05.2.2	Solicitud de búsqueda de perfil.
PA.D.05.2.3	Hojas de vida de aspirantes

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.05.2.1	Publicación en medios de comunicación	Impreso o digital	1 año	Envío archivo pasivo
PA.R.05.2.2	Contrato	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

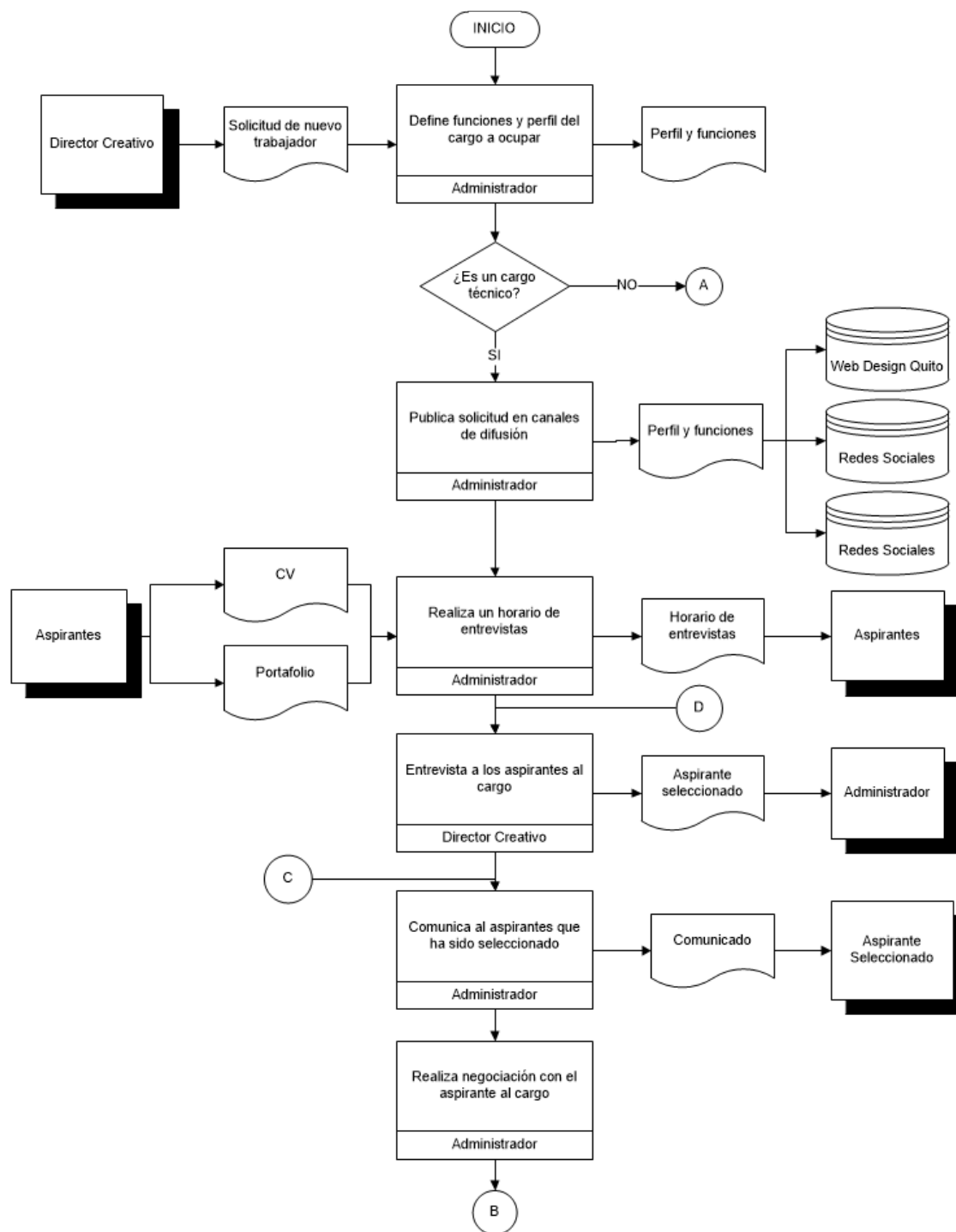
CODIGO:

PA.05.2

Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 3 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

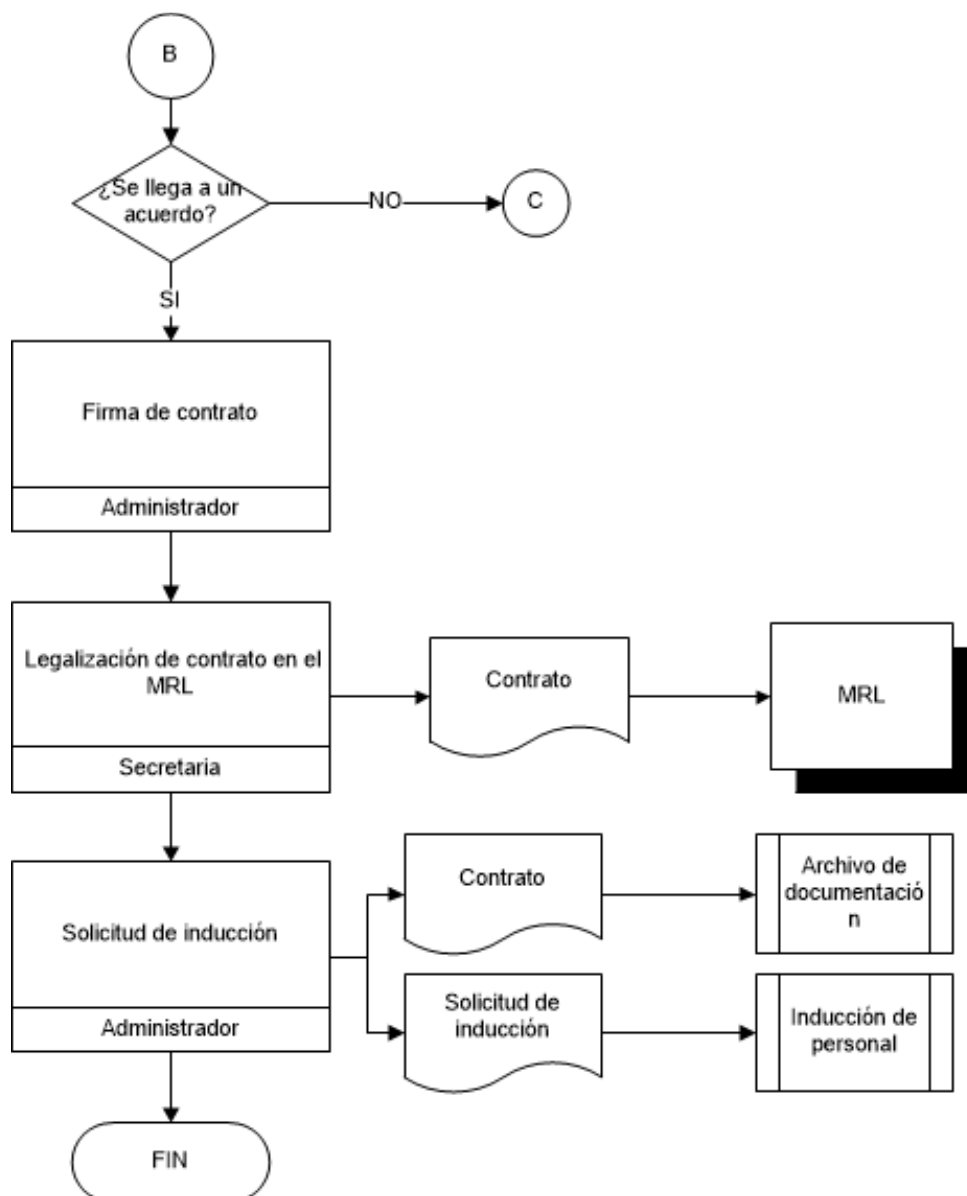
CODIGO:

PA.05.2

Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 4 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

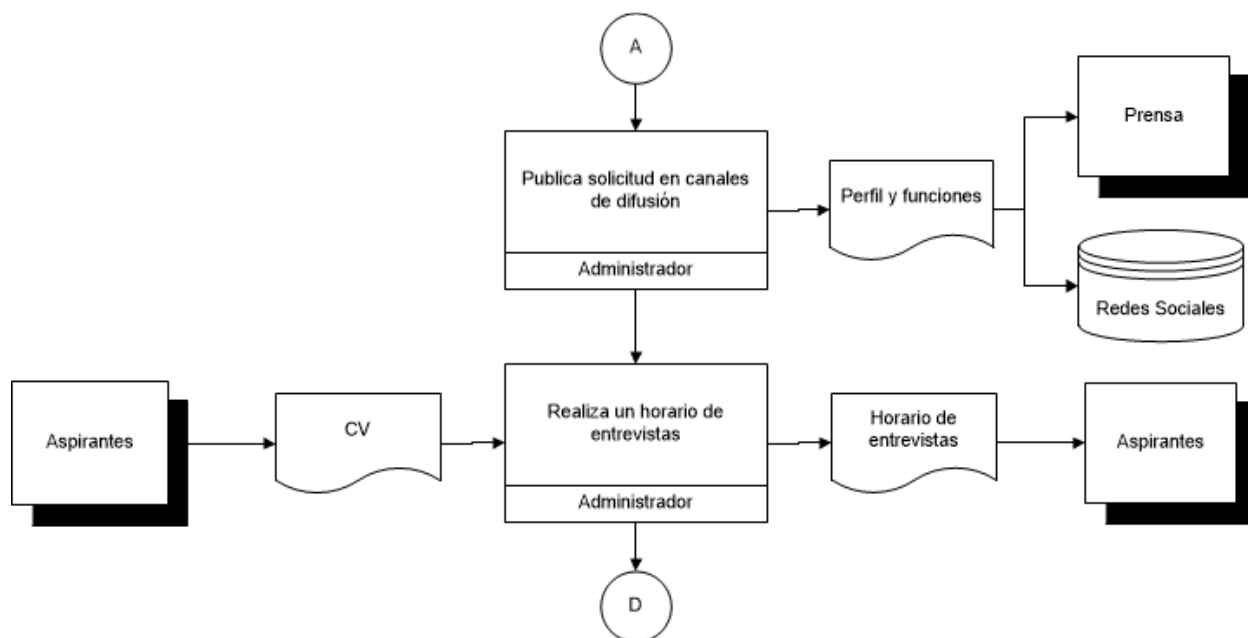
CODIGO:

PA.05.2


Contratación de Personal

Edición No. 00

Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.1	Gestión de contabilidad		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Registrar físicamente y digitalmente todos los movimientos contables y bancarios que sucedan mensualmente a través del sistema de contabilidad de una manera rápida y eficiente al margen de las Normas Internacionales de Información Financiera.

2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los procesos de la organización en los cuales se produce transacciones. Tiene alcance con el contador que es externo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador


4. DEFINICIONES

- Registro: se refiere al asiento de información obtenida de forma concreta.
- Programa Mónica: software para llevar la contabilidad.

5. POLITICAS

- El proceso de contabilidad se lo realiza en conjunto la organización y el contador externo.
- Los registros contables deben realizarse de forma ordenada y consecutiva dependiendo la fecha de la factura.
- El contador deberá tener actualizado mes a mes en el sistema los movimientos contables y sus respectivos reportes.
- Toda transacción debe tener su comprobante de ingreso o de egreso.
- Todo movimiento contable debe tener una evidencia física en lo posible.
- Todas las retenciones que nos han efectuado los clientes deben ser recolectadas antes del décimo día de cada mes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.1	Gestión de contabilidad		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de contabilidad					
Descripción	Indica la cantidad de errores que se dan en los registros contables.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(errores en registros contables/Número total de registros) * 100	mensual	Negativo	90%	100%	Administrador	Administrador

Nombre	Gestión de registros					
Descripción	Indica la cantidad de movimientos que no han tenido un registro físico.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Registros sin respaldo/Total de registros)*100	mensual	Negativo	90%	100%	Contador	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.06.1.1	Facturas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.06.1.1	Comprobante de egreso	Impreso	5 años	Envío a archivo pasivo
PA.R.06.1.2	Comprobante de ingreso	Impreso	5 años	Envío a archivo pasivo
PA.R.06.1.3	Nota de crédito	Impreso	5 años	Envío a archivo pasivo
PA.R.06.1.4	Retención	Impreso	5 años	Envío a archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

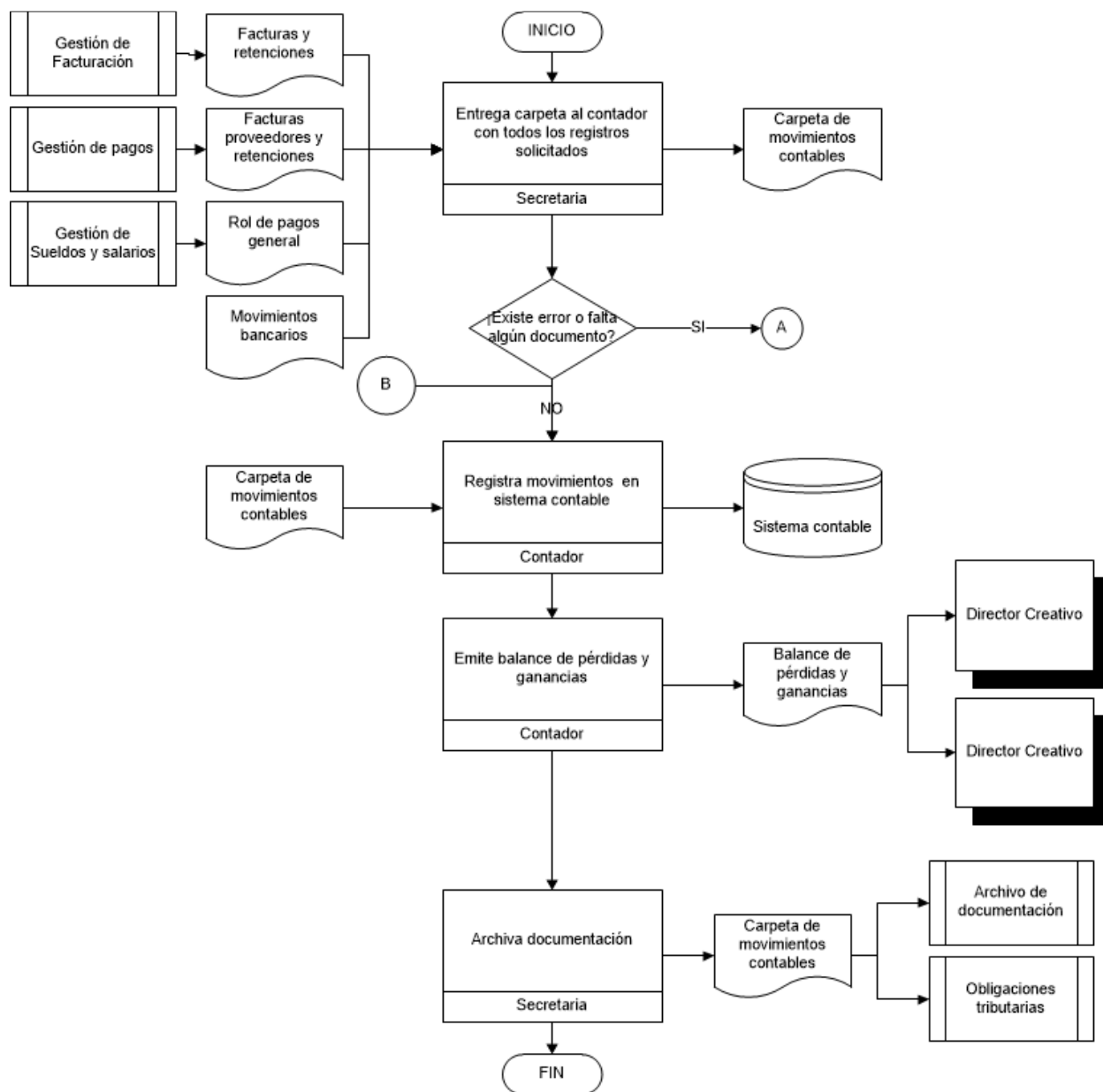
CODIGO:

Gestión de contabilidad

PA.06.1

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

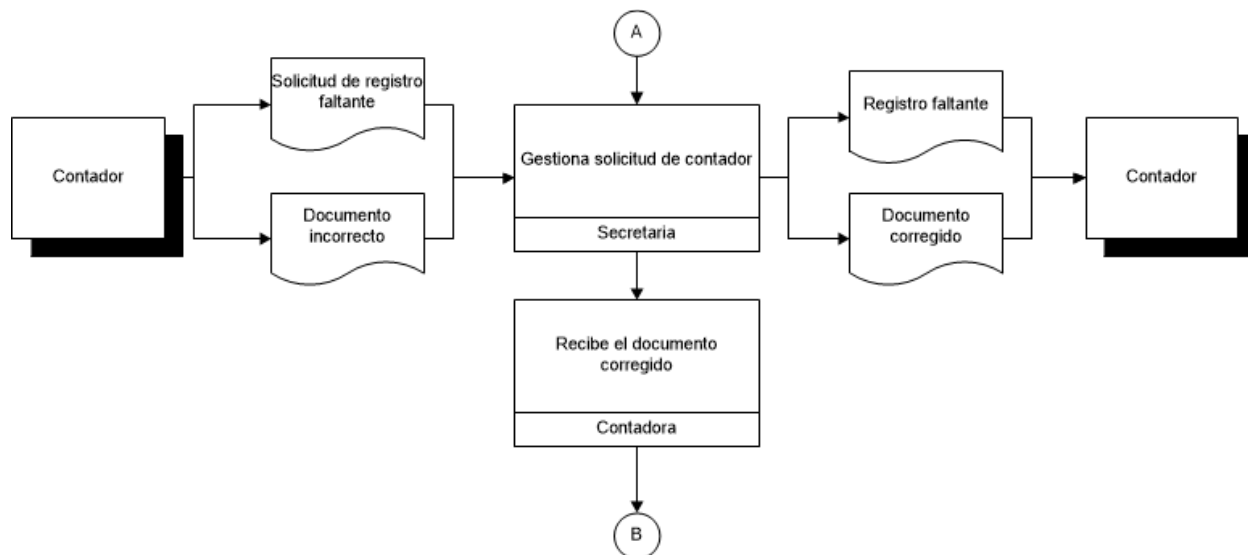


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


CODIGO:

PA.06.1

Gestión de contabilidad

Edición No. 00
Pág. 4 de 4


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.07.2	Respaldos información		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Realizar un correcto almacenamiento de los archivos y toda la documentación digital de soporte que forma parte de los trabajos que se realizan en la empresa a través del correcto uso de repositorios digitales.

2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance toda la información generada: artes, bocetos, documentos, mails, etc, que formen parte de los procesos de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe técnico

4. DEFINICIONES

- Respaldo: todo duplicado de un documento o archivo

5. POLITICAS

- Todos los archivos de trabajos que se respaldan deben estar ordenados de la siguiente manera:

-Cliente


-Diseño gráfico

-Diseño web

-Nombre del proyecto

- Debe existir una carpeta administrativa de respaldos y una carpeta contabilidad de respaldos.
- El respaldo de información se lo debe realizar cada seis meses.
- No debe existir respaldos en el escritorio de la computadora o en carpetas dispersas.
- Este proceso debe ser monitoreado por el gerente o administrador.
Todo respaldo deberá tener dos duplicados de ser posible, uno en disco externo y otro en la web.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.07.2	Respaldos información		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de respaldo de la información					
Descripción	Indica el porcentaje de cumplimiento de respaldo de la info.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Respaldos realizados/respaldos planificados)*100	trimestral	Positivo	90%	100%	Jefe Técnico	Gerente

Nombre	Tiempo promedio					
Descripción	Midel el tiempo que se demora en realizar los respaldos de la info					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	semestral	Positivo	85%	95%	Técnico	Gerente

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.07.2.1	Informe de respaldos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.07.2.1	Ficha técnica de respaldo	Impresa	2 años	Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

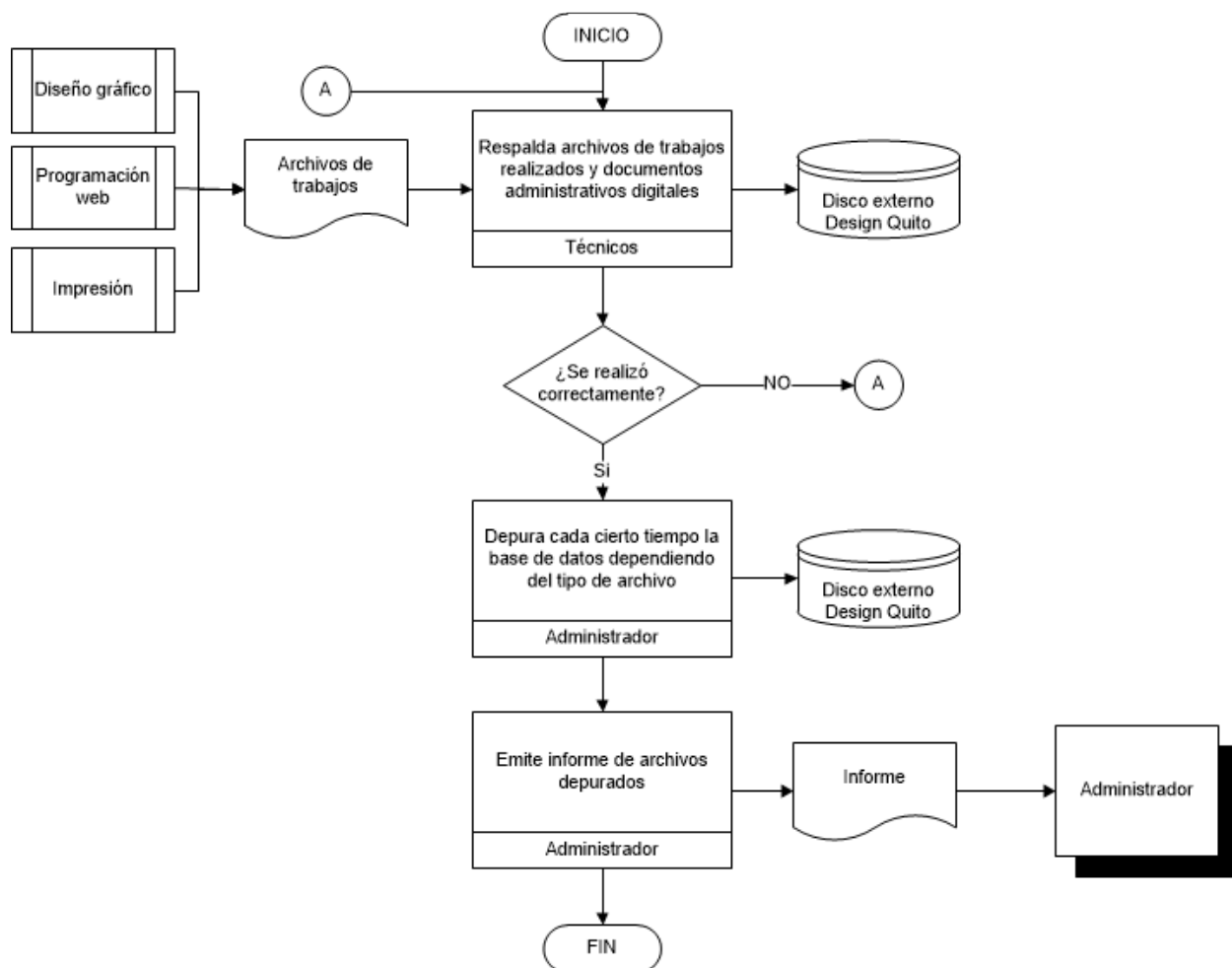
CODIGO:

PA.07.2


Respaldo información

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.5	Desvinculación Personal	
Edición No. 00		Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Finiquitar de la manera correcta la relación laboral entre el empleado y la organización, dentro del plazo establecido, a través de un correcto cumplimiento de los requisitos del Ministerio de Relaciones Laborales.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es a todos los colaboradores que presenten su renuncia o se finiquite el contrato con la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

Renuncia.- proceso unilateral mediante el cual una de las partes decida dar por terminado un contrato, en este caso el empleado.


Despido intempestivo.- Proceso unilateral en el cual el empleador decida dar por terminada la relación laboral justificando las razones.

Liquidación.- conjunto de rubros que por ley pertenecen en parte proporcional al empleado que se desvincula de la empresa.

5. POLITICAS

- En caso de que el empleado ya no desee laborar en la organización deberá presentar ante el administrador la renuncia irrevocable explicando los motivos por los cuales se desvincula.
- Se debe notificar con un mes de anticipación al trabajador acerca del despido y justificar los motivos y razones que originan esta decisión.
- El archivo de liquidación debe ser enviada para que lo revise el trabajador.
- El turno para la cita en el IESS debe ser firmada por el Director.
- Se deberá entregar la carpeta del trabajador con los documentos personales.
- El administrador deberá asistir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.5	Desvinculación Personal		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de desvinculación del personal						
Descripción	Mide la gestión que realiza el proceso de desvinculación de personal						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Desvinculaciones realizadas / Desvinculaciones solicitadas) * 100	1 año	Positivo	85%	90%	100 %	Administrador	Administrador

Nombre	Tiempo promedio de desvinculación						
Descripción	Indica el tiempo promedio en que se demora el proceso						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	1 año	negativo	8 d	5 d	12 d	Administrador	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.05.5.1	Solicitud de desvinculación.
PA.D.05.5.2	Renuncia

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.05.5.1	Acta de finiquito	Impreso y digital	1 año	Archivo pasivo
PA.R.05.5.2	Liquidación	Impreso y digital	1 año	Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

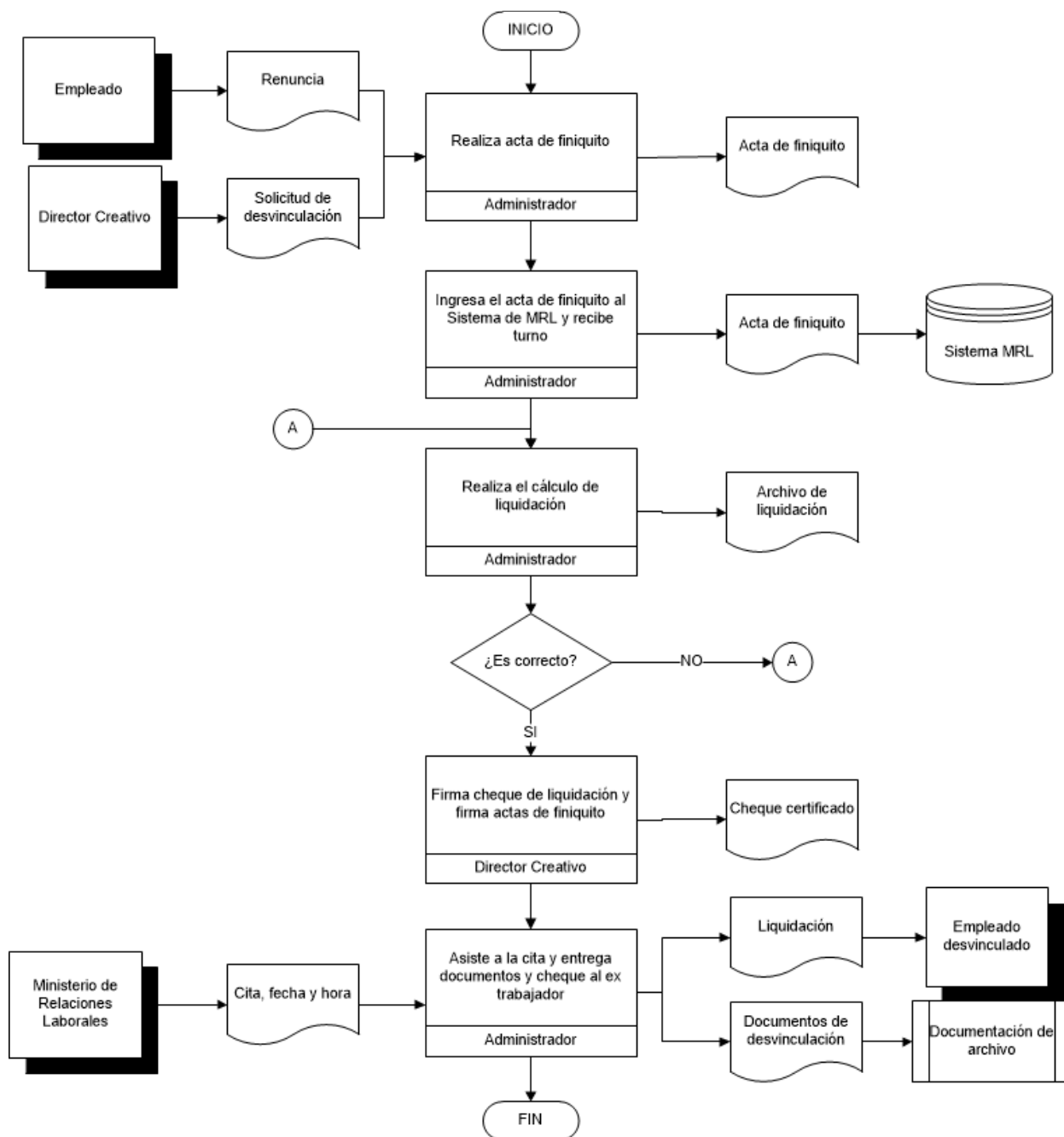
CODIGO:

PA.05.5


Desvinculación Personal

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.4	Inducción al Personal		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Orientar al nuevo trabajador dentro de la empresa a través de una exposición clara del equipo de trabajo, las políticas, lineamientos, misión, valores y metas esperadas por perfil.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo nuevo empleado que entra a trabajar en la empresa.

Este proceso tiene relación con el proceso de Capacitación de Personal y Contratación de Personal.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

Manual de Procedimientos: documento que recopila todos los procesos internos de la empresa, su normativa, responsables y funcionamiento.


Reglamento interno.- es el documento físico para la regularización del comportamiento de los colaboradores alineados al plan estratégico de la organización

5. POLITICAS

- Todo empleado nuevo ser sometido a una inducción previo a su inicio de labores.
- El plan de inducción debe ser supervisado por el Director.
- La inducción deberá realizarse bajo la figura de roles que deberá desempeñar en el cargo al cual está ingresando.
- El manual de políticas internas y el manual de procedimientos deberá ser proporcionado en formato impreso y digital al nuevo empleado.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de la inducción						
Descripción	Mide la gestión realizada por el proceso de inducción						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Empleados con inducción /	semestral	Positivo	85%	90%	100 %	Administrador	Administrador
Responsable del Proceso				Jefe de Unidad			
Fecha:				Fecha:			

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.4	Inducción al Personal		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

Empleados nuevos) * 100							
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Nombre	Satisfacción del nuevo colaborador						
Descripción	Mide la efectividad de la inducción realizada						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	Estándar	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Promedio de satisfacción (encuesta)	semestral	Positivo	85%	90%	100 %	Administrador	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.05.4.1	Manual de Procedimientos
PA.D.05.4.2	Solicitud de inducción
PA.D.05.4.3	Reglamento interno

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.05.4.1	Encuesta de inducción	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo
PA.R.05.4.2	Solicitud de inducción	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

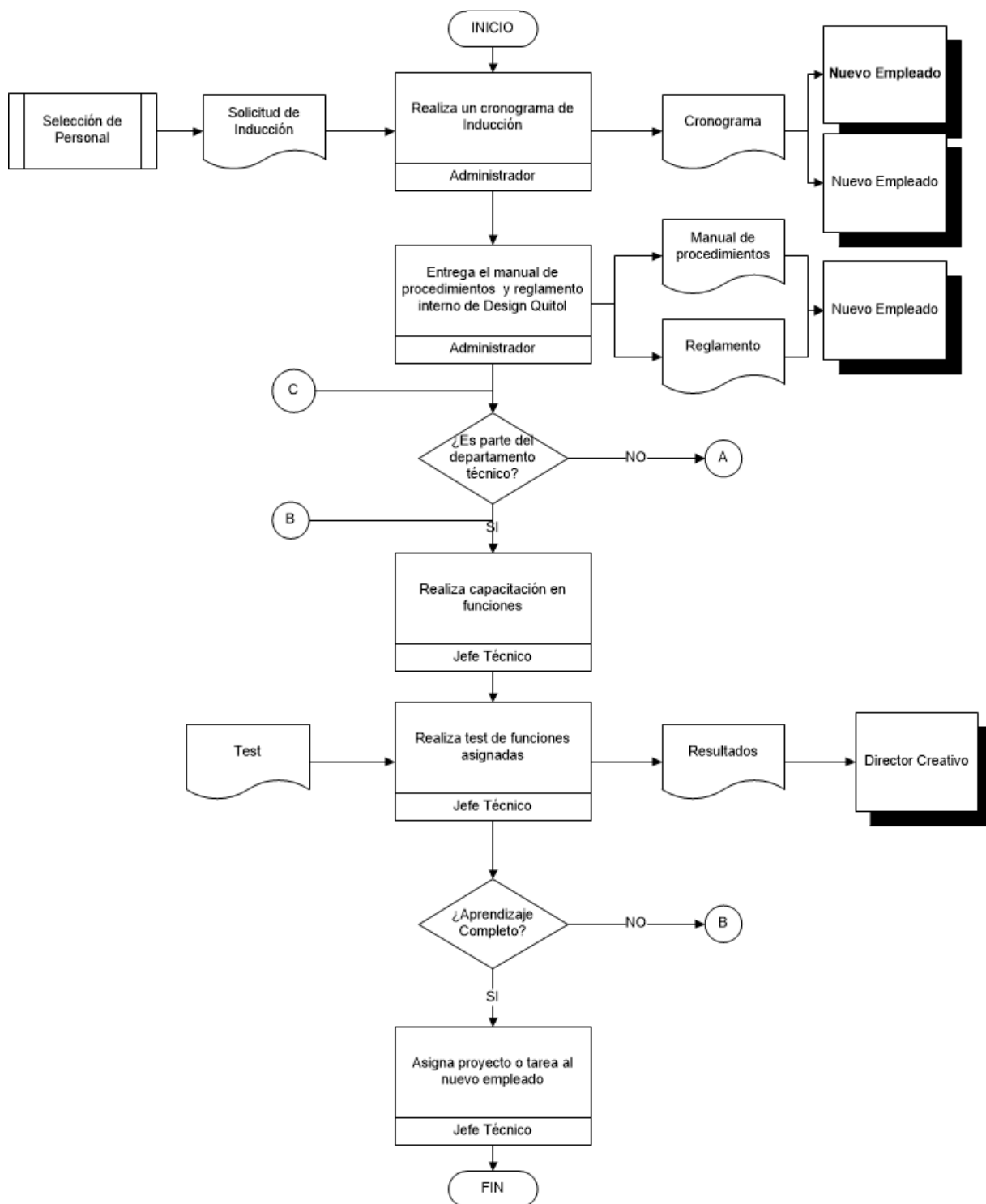
CODIGO:

PA.05.4


Inducción al Personal

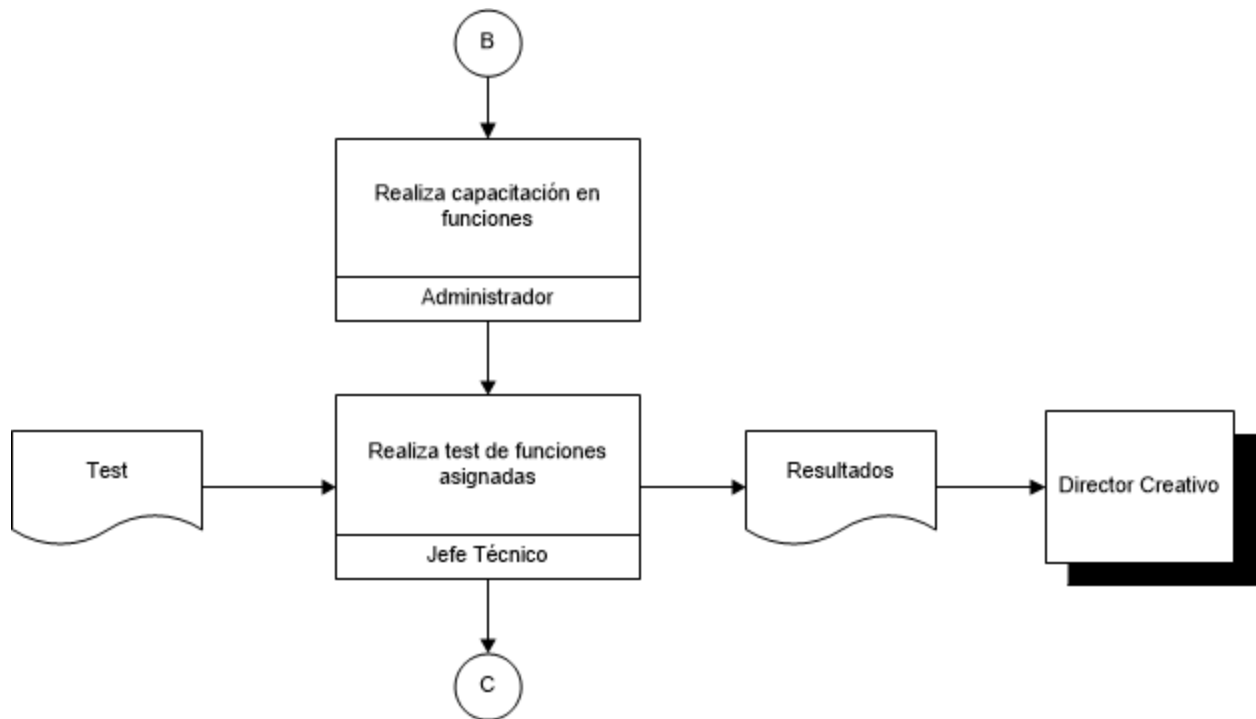
Edición No. 00

Pág. 3 de 4




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.4	Inducción al Personal		
Edición No. 00			Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.07.1	Mantenimiento de Máquinas		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Realizar un mantenimiento adecuado de las máquinas que conforman el área de producción a través de una planificación eficaz que permita el cumplimiento de los tiempos programados.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene alcance a todas las máquinas que existen en la empresa, tanto las computadoras como las máquinas de corte e impresión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Técnico

4. DEFINICIONES

Mantenimiento: todas las acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida. Estas acciones incluyen la combinación de las acciones técnicas y administrativas correspondientes.


5. POLITICAS

- Las máquinas deben tener un mantenimiento al menos una dos veces al año.
- El mantenimiento de las máquinas no debe interrumpir las actividades de los empleados por lo cual se debe realizar una planificación con un mínimo de 15 días de anticipación.
- El jefe técnico es el responsable de registrar cualquier novedad encontrada en el mantenimiento.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de gestión de soporte					
Descripción	Mide el tiempo de gestión de soporte					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	anual	negativo	1 d	4 d	Jefe Técnico	Administrador

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.07.1	Mantenimiento de Máquinas		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

Nombre	Mantenimiento de máquinas					
Descripción	Mide el cumplimiento del mantenimiento de a las máquinas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I	L.S	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(mantenimientos reales / mantenimientos planificados) * 100	anual	Positivo	85%	100 %	Jefe Técnico	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.07.1.1	Solicitud de soporte

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.07.1.1	Registro de novedades	Impreso	1 año	Envío archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

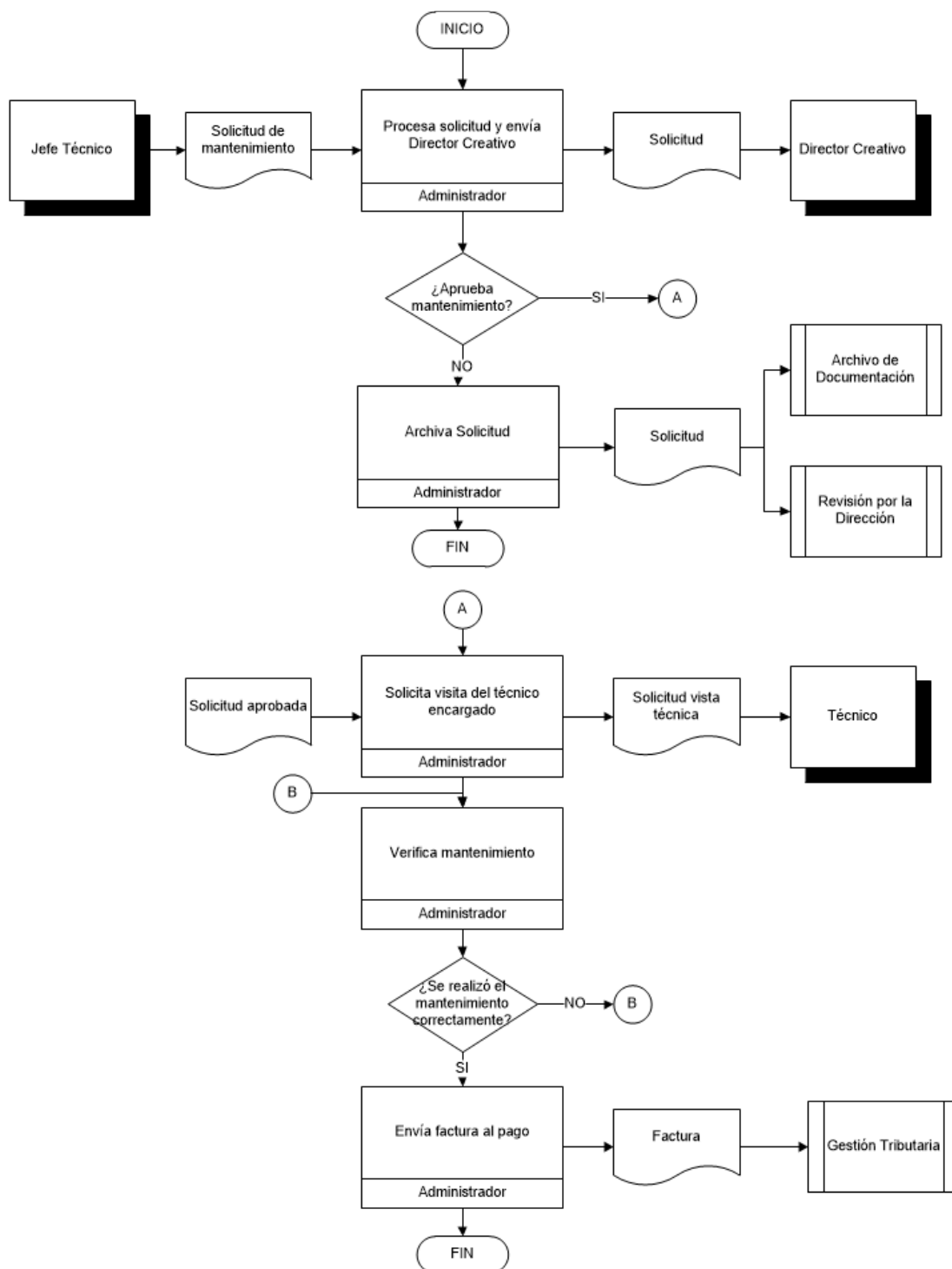
CODIGO:

PA.07.1


Mantenimiento de Máquinas

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.3	Obligaciones Tributarias		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Mantener orden y control de las obligaciones tributarias que por ley corresponde realizar a la organización mediante el registro, declaración y pago mensual de dichas obligaciones.

2. ALCANCE

Tiene un alcance a todo el personal de la organización y a todos los procesos del sistema de gestión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

4. DEFINICIONES

Declaración: información pública de las obligaciones que mantiene la organización hacia con el estado.

Tributación: pagar impuestos que mantiene la organización hacia el estado.


5. POLITICAS

- Las declaraciones son responsabilidad del asistente contable y deben realizarse de forma mensual como lo indica la ley.
- En caso de falla o equivocación de la declaración, el asistente podrá realizar una nueva declaración sustitutiva.
- El pago deberá realizarse con los cheques de la cuenta corriente que maneja la empresa.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de las obligaciones tributarias					
Descripción	Mide la gestión efectiva de las obligaciones tributarias					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(declaraciones correctas / total declaraciones)*100	semestral	positivo	95%	100%	Administrador	Administrador

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.3	Obligaciones Tributarias		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.06.3.1	Varios (documentos con validez contable)

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.06.3.1	Declaración	Impreso y digital	1 año	Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

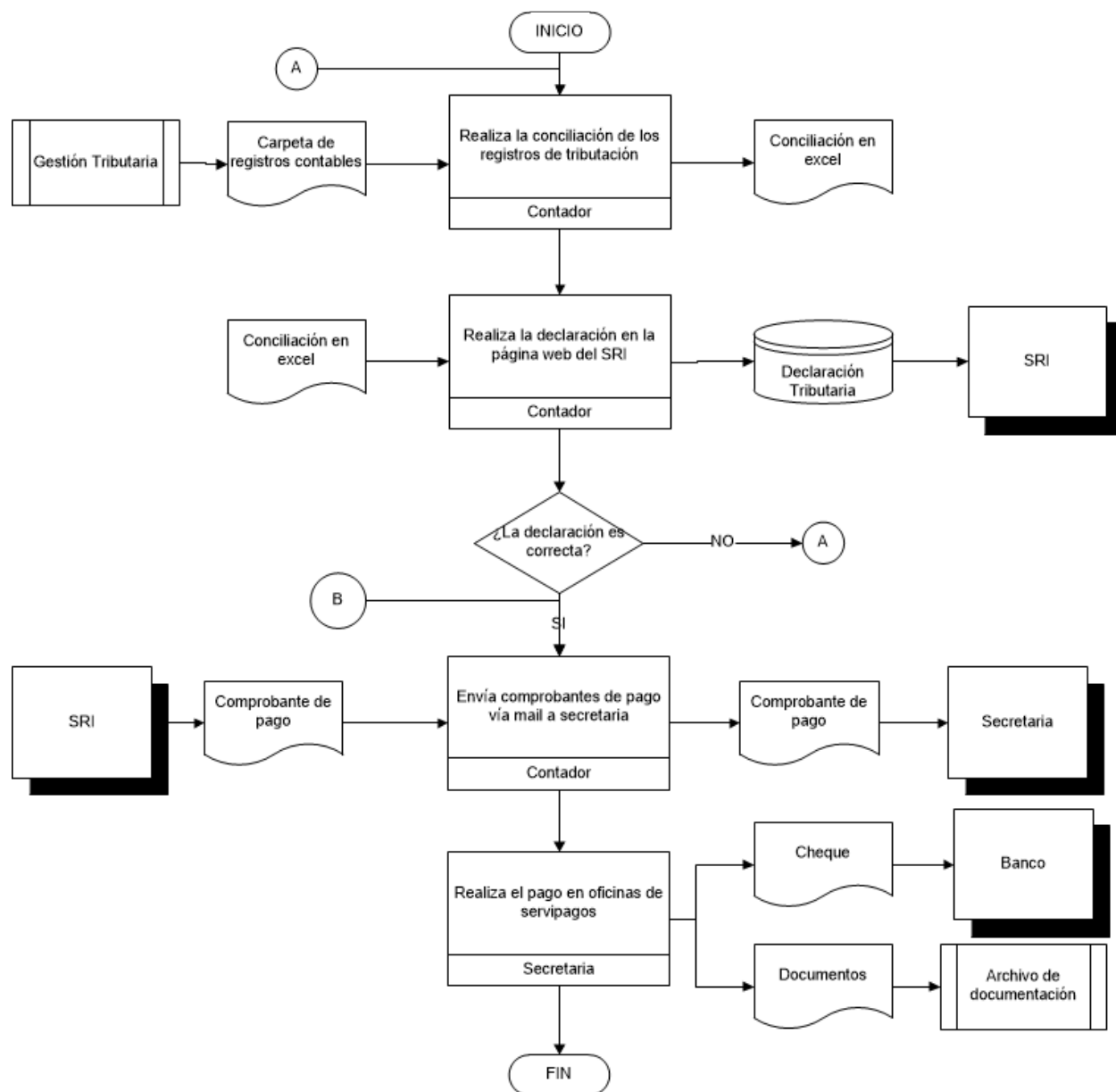
CODIGO:

PA.06.3

Obligaciones Tributarias

Edición No. 00

Pág. 3 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

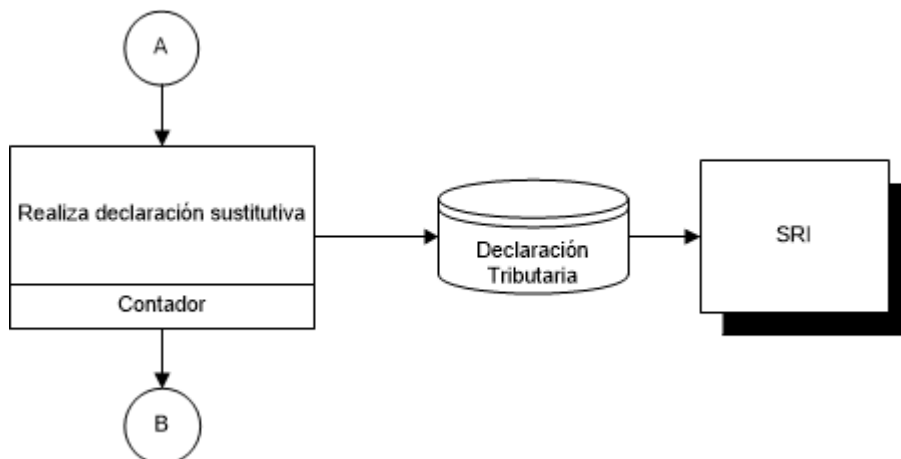
CODIGO:

PA.06.3


Obligaciones Tributarias

Edición No. 00

Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.4	Pagos Proveedores		
Edición No. 00			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Registrar de forma ordenada coordinando con los proveedores los documentos por pagar que maneja mensualmente la organización.

2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los proveedores de la empresa y las respectivas cuentas por pagar. Tiene relación con el proceso de contabilidad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

Cuenta por pagar: hace referencia a una factura de un determinado proveedor que aún no ha sido cancelada en su totalidad.

Cash flow: o flujo de caja es una variante clave para la revisión de las cuentas impagas que van a ser canceladas.


5. POLITICAS

- El gerente general es el responsable de autorizar los pagos que gestiona el administrador.
- La prioridad de las facturas cuando haya falta de liquidez deberán ser consideradas por antigüedad y monto.
- Los pagos se realizan a mes vencido.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de gestión de pagos					
Descripción	Mide el cumplimiento de la gestión realizada por el proceso de pagos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Pagos procesados} / \text{Pagos totales}) * 100$	Semestral	positivo	90%	100%	Administrador	Director Creativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.06.4	Pagos Proveedores		
Edición No. 00			Pág. 2 de 3

Nombre	Tiempo en la gestión de pagos					
Descripción	Mide el tiempo en que se demora el proceso de pagos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Semestral	negativo	8 d	12 d	Administrador	Director Creativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.06.4.1	Varios (facturas proveedores)
PA.D.06.4.2	Convenios de pago con proveedores
PA.D.06.4.3	cheques

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.06.4.1	Informe de facturas por pagar	Impreso	1 año	Archivo
PA.R.06.4.2	Comprobante de egreso	Impreso	1 año	Archivo
PA.R.06.4.3	Retención	Impreso	1 año	Archivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

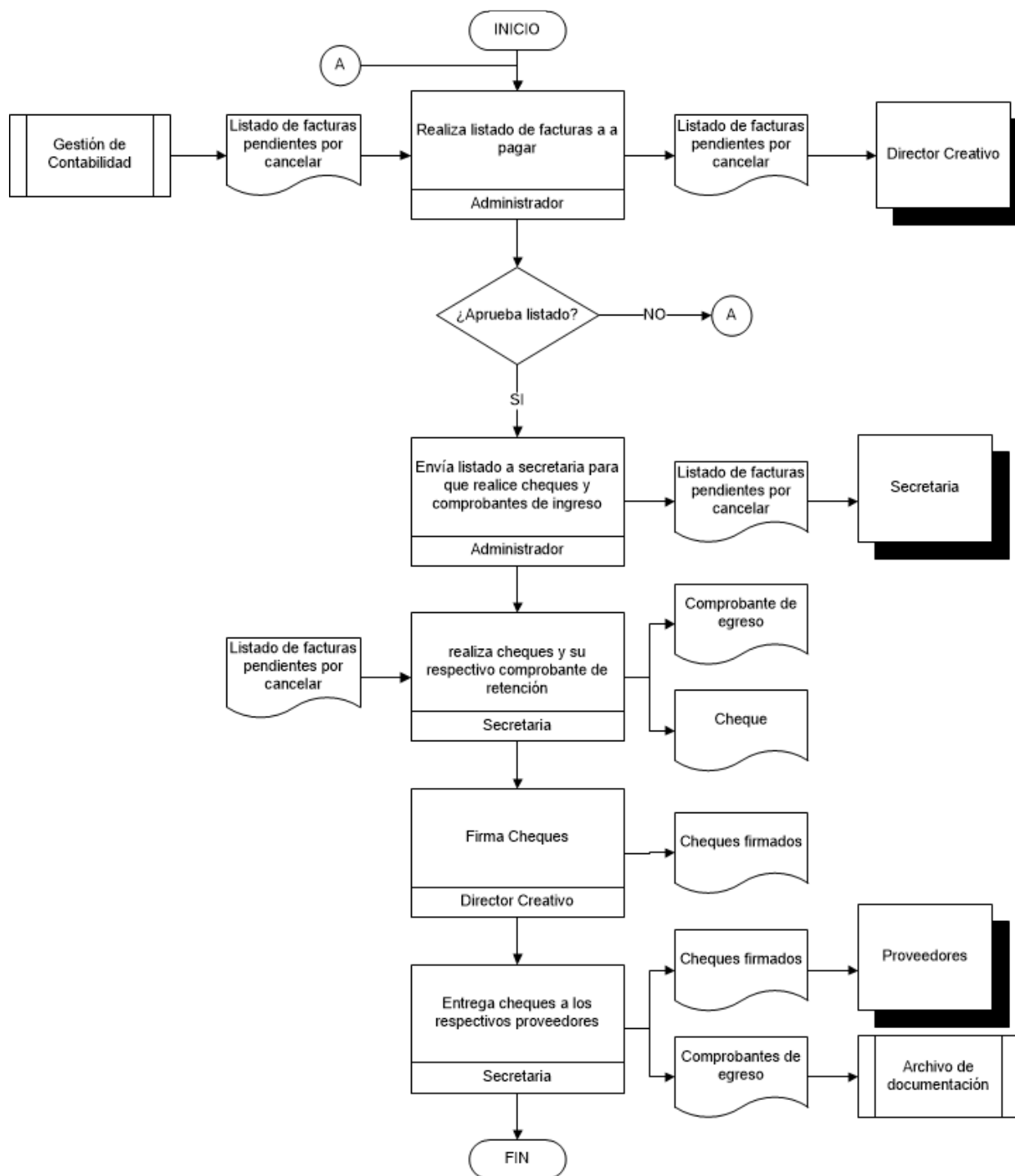
CODIGO:

PA.06.4


Pagos Proveedores

Edición No. 00

Pág. 3 de 3



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.1	Gestión de Sueldos y Salarios		
Edición No. 00			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Proveer a cada empleado de la empresa el sueldo mensual y todos sus beneficios de ley a través de una gestión de administrativa rápida y confiable.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como ámbito de acción el toda la nómina de empleados que conforma la empresa y debe cruzarse con el proceso de Contabilidad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

- RRHH: recursos humanos
- Nómina: registro en donde se detalla el rubro a pagar a los empleados con sus respectivos beneficios sociales de ley y sus descuentos.


5. POLITICAS

- El pago de los sueldos se realiza vía transferencia bancaria. En caso de que el empleado lo solicite se realizará con cheque de la empresa.
- Las multas y llamados de atención serán únicamente válidos en base a lo que el código y reglamento así lo indique.
- Los roles de pago se firmarán una vez que se haya hecho la transferencia bancaria.
- El rol de pago debe ser revisado por el administrador.
- El rol de pagos debe tener una copia para el empleado.
- El rol de pagos debe estar correctamente firmado por el empleado y sellado.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de nómina					
Descripción	Mide la gestión de nómina					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Sueldos pagados a tiempo/ total sueldos)*100	mensual	positivo	90%	100%	Administrador	Gerente

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS “Design Quito”	
CODIGO: PA.05.1	Gestión de Sueldos y Salarios		
Edición No. 00			Pág. 2 de 4

Nombre	% de prestamos otorgados					
Descripción	Indica la cantidad de préstamos que existen a los empleados con respecto al total de empleados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Prestamos otorgados/total trabajadores)*100	semestral	positivo	95%	100%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.05.1.1	Multas y llamados de atención

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.05.1.1	Rol de pago	Impreso y digital	7 años	archivo pasivo
PA.R.05.1.2	Nómina	Impreso y digital	7 años	archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

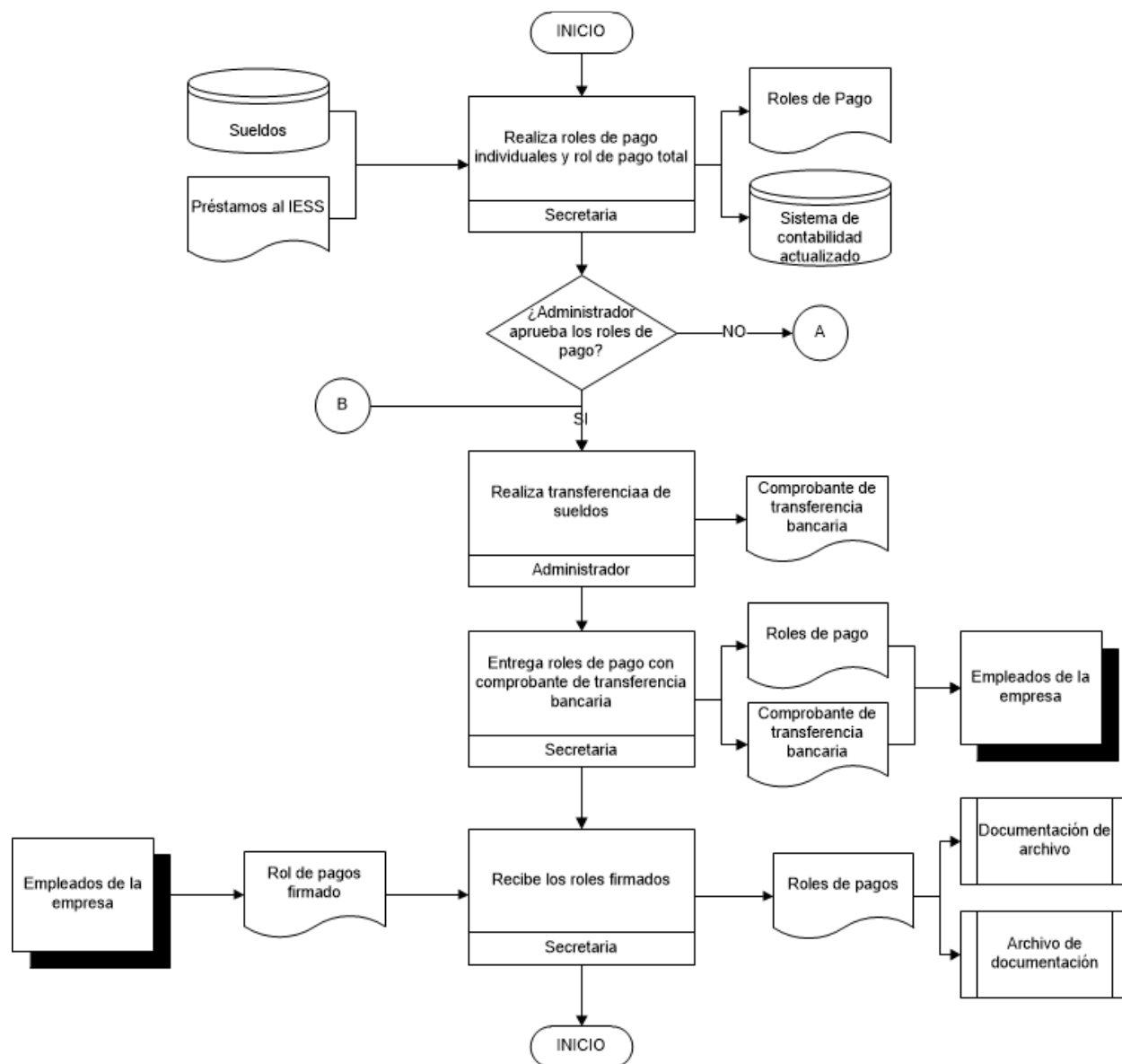
CODIGO:

PA.05.1

Gestión de Sueldos y Salarios

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

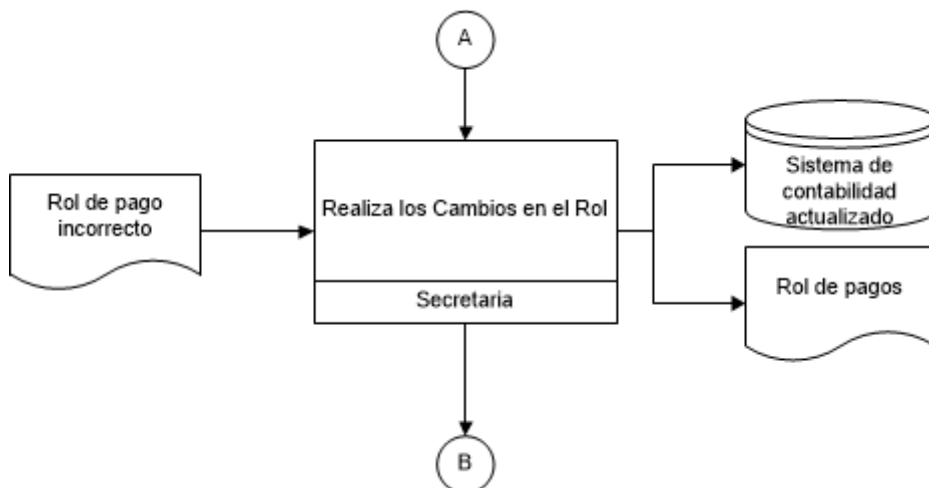


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

CODIGO:

PA.05.1

Gestión de Sueldos y Salarios

Edición No. 00
Pág. 4 de 4


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

ANEXO 4

No.	Personal	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR HORA
1	Director Creativo	1.500,00	9,38
2	Administrador	480,00	3,00
3	Contrador	125,00	0,78
4	Secretaria	340,00	2,13
5	Jefe Técnico	500,00	3,13
6	Diseñador	340,00	2,13
7	Programador Junior	340,00	2,13

Anexo No. 2

ANALISIS DE VALOR AGREGADO PROPUESTO

PE. PROCESOS ESTRATÉGICOS

PE.01 Gestión Estratégica

PE.01.1 Planificación estratégica y operativa

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita reunión con dpto técnico y administrativo	X					1,00	5,38	Director Creativo	-	-	-	1,00	-	-	9,38	-	-
2	Espera por proceso				X		0,50		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,19
4	Revisa objetivos propuestos, misión y visión	X	X				0,33	1,00	Administrador	-	1	-	0,33	-	-	1,00	1,00	-
5	Espera por proceso				X		0,50		Administrador	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,02	0,06	Administrador	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,06
7	Se realiza cambio en los objetivos, misión o visión						1,00	9,38	Director Creativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Realiza plan estratégico y proyectos para el primer semestre	X	X				2,00	18,75	Director Creativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Espera por proceso				X		0,50		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
10	Envío de proceso			X			0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,19
11	Solicita plan estratégico con el resto del equipo	X					0,50		Administrador	-	1	-	0,50	-	-	-	-	-
12	Espera por proceso				X		0,50		Administrador	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
13	Envío de proceso			X			0,02	0,06	Administrador	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,06
14	Asigna presupuesto a cada departamento	X					0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	-	-	-	-
15	Espera por proceso				X		0,50		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
16	Envío de proceso			X			0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,19
17	Realiza planificación operativa	X					0,50	1,56	Jefe Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Ejecuta plan operativo	X					0,20	0,63	Jefe Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Controla mensualmente el plan operativo	X	X				0,20	0,63	Jefe Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Reporta bimensualmente avance	X					0,20	0,63	Jefe Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		8	3	5	5	0	20	14		3	1	10	1,83	0,33	2,60	10,38	1,00	0,68
PORCENTAJE		38%	14%	24%	24%	0%				21%	7%	71%	38%	7%	55%	86%	8%	1

PE.01.2 Control de documentos y registros

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa y analiza toda la documentación solicitada		X				0,33	3,13	Director Creativo	-	1	-	-	0,33	-	-	3,13	-
2	Codifica procesos	X	X				0,33	3,13	Director Creativo	-	-	1	-	0,33	-	-	-	-
3	Espera por proceso				X		0,50		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
4	Realiza acciones para corregir el problema			X			0,02	0,19	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,19
5	Archiva documentación y registros	X				X	0,20	0,63	Secretaria	-	1	-	1	0,20	-	0,20	0,63	-
TOTAL		2	1	1	1	1	1,39	6,86		2	1	3	0,53	0,33	0,72	3,55	3,13	0,61
PORCENTAJE		33%	17%	17%	17%	17%				33%	17%	50%	34%	21%	45%	49%	43%	1

PE.01.3 Revisión por la dirección

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recopila y analiza información solicitada		X				0,75	7,03	Director Creativo	-	1	-	-	0,75	-	-	7,03	-
2	Elabora un plan de contingencia para mejorar el avance y control de la planificación	X					2,00	18,75	Director Creativo	-	-	-	2,00	-	-	-	18,75	-
3	Comunica a los departamentos los cambios realizados	X					3,00	28,13	Director Creativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		2	1	0	0	0	3	3		1	1	-	2,00	0,75	-	18,75	7,03	-
PORCENTAJE		67%	33%	0%	0%	0%				50%	50%	0%	73%	27%	0%	73%	27%	1

PE.02. Gestión de la calidad

PE.02.1 Acciones correctivas y preventivas

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Identifica fallas principales en el servicio y en el funcionamiento del equipo.		X				4,00	12,00	Administrador	-	-	1	-	-	4,00	-	-	12,00
2	Espera por proceso	X					0,50	1,50	Administrador	-	1	-	0,50	-	-	0,50	1,50	-
3	Envío de proceso			X			0,05		Administrador	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
4	Realiza acciones para corregir el problema	X			X		1,00	9,38	Director Creativo	-	-	1	-	-	9,38	-	-	-
5	Espera por proceso	X			X		0,50	4,69	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,20	4,69	-	-
6	Envío de proceso			X			0,05		Director Creativo	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
5	Elabora plan de contención para resolver problemas				X		1,00	3,00	Administrador	-	-	1	-	-	1,00	-	-	3,00
6	Realiza reporte de lo realizado						0,30	0,90	Administrador	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Registra las acciones hechas						0,45	1,35	Administrador	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		3	1	2	3	0	7,85	32,81		3	1	5	2,00	4,00	2,10	15,56	12,00	9,19
PORCENTAJE		33%	11%	22%	33%	0%				33%	11%	56%	25%	49%	26%	42%	33%	21

PE.02.2 Producto no conforme

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza un cronograma de actividades según la revisión de propuestas	X					2,00	6,00	Administrador	-	-	-	2,00	-	-	6,00	-	-
2	Elige las propuestas aceptables y no aceptables		X				0,03		Administrador	-	1	-	-	-	-	-	-	-
3	Revisa el reporte	X	X				1,00	3,00	Administrador	-	1	-	1,00	0,02	-	3,00	-	-
TOTAL		2	1	0	0	0	3,02	9,00		2	1	-	3,00	0,02	-	9,00	-	-
PORCENTAJE		67%	33%	0%	0%	0%				67%	33%	0%	99%	1%	0%	100%	0%	1

PM. PROCESOS MISIONALES

PM.03 Gestión servicios y productos

PM.03.1 Diseño gráfico

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa y planifica proyecto		X				0,30	0,94	Jefe Técnico	-	-	1	-	-	-	-	0,94	-
2	Espera por proceso				X		0,20	0,63	Jefe Técnico	-	-	1	-	-	0,20	-	-	0,63
3	Envío de proceso			X			0,02	0,06	Jefe Técnico	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,06
4	Realización de bocetos						1,00	4,38	Diseñador	-	-	-	1,00	-	-	4,38	-	-
5	Presentación de bocetos al cliente	X					1,00	2,13	Diseñador	-	1	-	1,00	-	-	2,13	-	-
6	Realiza ajustes sobre boceto escogido	X					0,45	0,96	Diseñador	-	1	-	0,45	-	-	0,96	-	-
7	Presentación final del producto		X				0,30	0,64	Diseñador	-	-	1	-	0,30	-	-	0,64	-
8	Realiza cambios menores	X					0,25	0,53	Diseñador	-	1	-	0,25	-	-	0,53	-	-
7	Espera por proceso				X		0,30	0,64	Diseñador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,64
8	Envío de proceso			X			0,02	0,04	Diseñador	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,04
9	Entrega de arte final	X	5	2	2	3	0	6,04	Jefe Técnico	-	1	-	4	0,60	0,54	10,63	1,58	1,27
TOTAL		5	2	2	3	0	6,04	13,56		5	2	4	4,90	0,60	0,54	10,63	1,58	1,27
PORCENTAJE		45%	18%	18%	18%	0%				45%	18%	36%	81%	10%	9%	78%	12%	11

PM.03.2 Diseño web

No.	Actividades	Operación ○	Inspección □	Transporte ⇒	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica proyecto	X					1,00	3,13	Jefe Técnico	-	1	-	1,00	-	-	3,13	-	-
2	Espera por proceso				X		0,30		Jefe Técnico	-	-	1	-	-	0,30	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,02	0,06	Jefe Técnico	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,06
4	Realiza bocetos para el template	X					1,00	2,13	Diseñador	-	-	-	1,00	-	-	2,13	-	-
5	Presentación de bocetos al cliente	X	X				0,40	0,85	Diseñador	-	1	-	0,40	0,40	-	0,85	0,85	-
6	Realiza ajustes	X					1,00	2,13	Diseñador	-	1	-	1,00	-	-	2,13	-	-

2	Espera por proceso			X	X		0,05		Administrador	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
3	Envío de proceso						0,00	0,06	Administrador	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,06
4	Realiza llamadas para reservar citas con los clientes	X					2,00	4,25	Secretaria	-	1	-	-	2,00	-	-	4,25	-
5	Espera por proceso				X		0,05		Secretaria	-	-	1	-	-	0,05	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,02	0,04	Secretaria	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,04
7	Realiza visitas	X					5,00	15,00	Administrador	1	-	-	-	5,00	-	-	15,00	-
8	Envía una cotización al cliente	X					0,20	0,60	Administrador	1	-	-	-	0,20	-	-	0,60	-
9	Notifica al jefe técnico acerca del nuevo trabajo	X					0,15		Administrador	1	-	-	-	0,15	-	-	-	-
TOTAL			5	0	2	2	0	7,74	20,70		5	-	4	7,60	-	0,14	20,60	-
PORCENTAJE			56%	0%	22%	22%	0%				56%	0%	44%	98%	0%	2%	100%	0%

PM.04.2 Facturación

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza acta de entrega del trabajo	X					0,20	0,60	Administrador	-	1	-	0,20	-	-	0,60	-	-
2	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Administrador	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
3	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
4	Realiza la factura	X					0,50	1,05	Secretaria	1	-	-	0,50	-	-	1,05	-	-
5	Archiva factura y envía a contador	X					1,00	2,13	Secretaria	1	-	-	1,00	-	-	2,13	-	-
TOTAL			3	0	1	1	0	2,10	4,99		3	-	2	1,70	-	0,40	3,79	-
PORCENTAJE			60%	0%	20%	20%	0%				60%	0%	40%	81%	0%	19%	76%	0%

PM.04.3 Gestión de reclamos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa las observaciones que se generaron en las encuestas		X				1,00	3,00	Administrador	-	1	-	-	1,00	-	-	3,00	-
2	Envía un informe con las observaciones críticas a considerar	X					2,00		Administrador	1	-	-	2,00	-	-	-	-	-
3	Realiza un llamado de atención al personal que causó el reclamo	X					1,00	3,00	Administrador	1	-	-	1,00	-	-	3,00	-	-
4	Registra las observaciones en el sistema	X					0,17	0,50	Administrador	1	-	-	0,17	-	-	0,50	-	-
5	Se comunica con el cliente	X					2,00		Administrador	1	-	-	2,00	-	-	-	-	-
TOTAL			4	1	0	0	0	6,17	6,50		4	1	-	5,17	1,00	-	3,50	3,00
PORCENTAJE			80%	20%	0%	0%	0%				80%	20%	0%	84%	16%	0%	54%	46%

PM.04.4 Monitoreo de satisfacción

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Envía mail de agradecimiento por haber contratado los servicios de la empresa	X					1,00	3,00	Administrador	1	-	-	1,00	-	-	3,00	-	-
2	Realiza una encuesta				X		0,10	0,30	Administrador	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
3	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
4	Digitaliza los resultados	X					0,50	1,05	Secretaria	1	-	-	0,50	-	-	1,05	-	-
5	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Secretaria	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
6	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
7	Tabula los resultados	X					0,17	0,50	Administrador	-	1	-	0,17	-	-	0,50	-	-
8	Analiza observaciones realizadas en las encuestas		X				2,00		Administrador	-	1	-	-	2,00	-	-	-	-
9	Envía al archivo las encuestas	X					5	16,50	Administrador	1	-	-	5	-	-	16,50	-	-
TOTAL			5	1	2	2	0	6,47	6,61		5	1	4	3,67	2,00	0,80	4,56	-
PORCENTAJE			50%	10%	20%	20%	0%				50%	10%	40%	57%	31%	12%	69%	0%

PA. PROCESOS APOYO

PA.05 GESTIÓN RRHH

PA.05.1 Nómina

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza nóles de pago individuales y rol de pago total	X					1,00	2,13	Secretaria	1	-	-	1,00	-	-	2,13	-	-
2	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Secretaria	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
3	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Secretaria	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
4	Realiza transferencias de sueldos	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-
5	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Administrador	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
6	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
7	Entrega nóles de pago con comprobante de transferencia bancaria	X					0,17	0,35	Secretaria	1	-	-	0,17	-	-	0,35	-	-
8	Recibe los nóles firmados						2,00	4,25	Secretaria	1	-	-	2,00	-	-	4,25	-	-
TOTAL			3	0	2	2	0	4,27	9,68		3	-	4	1,47	-	0,80	3,38	-
PORCENTAJE			43%	0%	29%	29%	0%				43%	0%	57%	65%	0%	35%	62%	0%

PA.05.2 Contratación personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Define funciones y perfil del cargo a ocupar	X	X				1,00	3,00	Administrador	1	1	-	1,00	1,00	-	3,00	3,00	-
2	Publica solicitud en canales de difusión	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-
3	Realiza un horario de entrevistas	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-
4	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Administrador	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
5	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
6	Entrevista a los aspirantes al cargo		X				0,30	0,90	Director Creativo	-	1	-	0,30	-	-	0,90	-	-
7	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
8	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Director Creativo	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
9	Comunica a los aspirantes seleccionados	X					0,10	0,30	Administrador	1	-	-	0,10	-	-	0,30	-	-
10	Realiza negociación con el aspirante al cargo	X					0,35	1,05	Administrador	1	-	-	0,35	-	-	1,05	-	-
11	Firma contrato	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-
12	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Administrador	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,30
13	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
14	Legaliza contrato	X					1,00	2,13	Secretaria	1	-	-	1,00	-	-	2,13	-	-
15	Envía solicitud de inducción	X					0,05	0,11	Secretaria	1	-	-	0,05	-	-	0,11	-	-
TOTAL			8	2	3	3	0	4,90	18,24		8	2	6	3,40	1,30	1,20	9,28	5,81
PORCENTAJE			50%	13%	19%	19%	0%				50%	13%	38%	58%	22%	20%	44%	27%

PA.05.3 Capacitación de personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica capacitaciones posibles para las áreas de acuerdo al presupuesto	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-
2	Busca capacitaciones en internet	X	X				0,30	0,90	Administrador	1	1	-	0,30	0,30	-	0,90	0,90	-
3	Realiza la reserva de capacitador para la empresa	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-
4	Comunica a los empleados las actividades a realizarse	X					0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	0,30	-	-	0,90
5	Registra asistencia del equipo de Design Quito			X			0,10	0,30	Administrador	-	1	-	-	-	-	0,30	-	-
6	Realiza una encuesta de satisfacción del capacitador y del curso				X		0,35	1,05	Administrador	1	-	-	0,35	-	-	1,05	-	-
7	Tabula los resultados de las encuestas	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	-	-	0,90	-	-
8	Registra Resultados en base de datos de capacitadores	X					1,00	3,00	Administrador	1	-	-	1,00	-	-	3,00	-	-
TOTAL			6	3	0	0	0	2,95	8,85		6	3	-	2,50	0,75	-	7,50	2,25
PORCENTAJE			67%	33%	0%	0%	0%				67%	33%	0%	77%	23%	0%	77%	23%

PA.05.4 Inducción personal

PA.06 **GESTIÓN FINANCIERA**
PA.06.1 Contabilidad

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Entrega carpeta al contador con todos los registros solicitados	X					0,30	0,64	Secretaria	-	1	-	-	-	-	-	0,64	-
2	Espera por proceso				X		0,10	0,21	Secretaria	-	-	1	-	-	-	-	0,10	-
3	Envío de proceso			X			0,30	0,64	Secretaria	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
2	Envío balance de pérdidas y ganancias	X	X				0,30	0,23	Contador	-	1	1	-	0,30	0,30	-	0,23	0,23
3	Espera por proceso				X		0,10	0,08	Contador	-	-	1	-	-	-	-	0,10	-
4	Envío de proceso			X			0,30	0,23	Contador	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
3	Archiva documentación	X					0,35	0,74	Secretaria	1	-	-	-	0,35	-	-	0,74	-
TOTAL			3	1	2	3	0	1,75	2,78	3	1	4	0,95	0,30	0,80	1,63	0,23	1,16
PORCENTAJE			38%	13%	25%	25%	0%			38%	13%	50%	46%	15%	39%	54%	8%	3%

PA.06.2 Reposición de caja chica

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza formato de reposición de caja chica	X					0,30	0,64	Secretaria	1	-	-	-	-	-	-	0,64	-
2	Verifica que el formato de reposición de caja chica	X	X				0,30	0,64	Secretaria	1	1	-	0,30	0,30	-	-	0,64	0,64
3	Realiza cheque y comprobante de egreso para reposición de caja chica	X					0,35	0,74	Secretaria	-	-	1	-	-	-	-	0,74	-
4	Espera por proceso				X		0,10	0,21	Secretaria	-	-	1	-	-	-	-	0,10	-
5	Envío de proceso			X			0,30	0,64	Secretaria	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
6	Prima Cheque	X	X				5		Director Creativo	1	1	-	-	-	-	-	0,40	0,64
TOTAL			3	2	1	1	0	2	5	4	2	2	0,65	0,30	0,40	2,02	0,64	0,85
PORCENTAJE			43%	29%	14%	14%	0%			50%	25%	25%	48%	22%	30%	58%	18%	2%

PA.06.3 Obligaciones tributarias

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza la conciliación de los registros de tributación	X	X				0,30	0,23	Contador	1	-	-	-	-	-	-	0,23	0,23
2	Realiza la declaración en la página web del SII						0,30	0,23	Contador	1	-	-	0,30	0,30	-	-	0,23	-
3	Envía comprobantes de pago vía mail a secretaria	X					0,35	0,27	Contador	1	-	-	0,35	-	-	-	0,27	-
4	Espera por proceso				X		0,10	0,08	Contador	-	-	1	-	-	-	-	0,10	-
5	Envío de proceso			X			0,30	0,23	Contador	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
6	Realiza el pago en oficinas de servipagos	X					5		Secretaria	1	-	-	-	-	-	-	0,40	0,64
TOTAL			159	1	1	1	0	2	5	4	1	2	0,65	0,30	0,40	0,74	0,23	0,31
PORCENTAJE			98%	1%	1%	1%	0%			57%	14%	29%	48%	22%	30%	58%	18%	2%

PA.06.4 Pagos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza listado de facturas a pagar	X	X				0,30	0,90	Administrador	1	1	-	-	-	-	-	0,90	0,90
2	Envío listado a secretaria para que realice cheques y comprobantes de ingreso	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	0,30	0,30	-	-	0,90	-
3	Espera por proceso				X		0,10	0,30	Administrador	-	-	1	-	-	-	-	0,10	-
4	Envío de proceso			X			0,30	0,90	Administrador	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
5	Secretaria realiza cheques y su respectivo comprobante de retención	X					0,30	0,64	Secretaria	1	-	-	0,30	-	-	-	0,64	-
6	Espera por proceso				X		0,30	0,64	Secretaria	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
7	Envío de proceso			X			0,30	0,64	Secretaria	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
8	Envío Cheques	X					0,30	2,81	Director Creativo	1	-	-	0,30	-	-	-	2,81	-
9	Espera por proceso				X		0,30	2,81	Director Creativo	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
10	Envío de proceso			X			0,30	2,81	Director Creativo	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
11	Entrega cheques a los respectivos proveedores	X					0,30	0,64	Secretaria	1	-	-	0,30	-	-	-	0,64	-
TOTAL			5	1	3	3	0	11	11	5	1	6	1,50	0,30	1,60	5,89	0,90	8,10
PORCENTAJE			42%	8%	25%	25%	0%			42%	8%	50%	44%	9%	47%	40%	6%	5%

PA.06.5 Cobros

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Verifica cartera vencida de cxc		X				0,30	0,64	Secretaria	-	1	-	-	0,30	-	-	0,64	-
2	Notifica al cliente la deuda pendiente	X					0,30	0,64	Secretaria	1	-	-	-	0,30	-	-	0,64	-
3	Recibe el pago	X					0,30	0,64	Secretaria	1	-	-	-	0,30	-	-	0,64	-
TOTAL			2	1	0	0	0	3	3	2	1	0	0,60	0,30	-	1,28	0,64	-
PORCENTAJE			67%	33%	0%	0%	0%			67%	33%	0%	67%	33%	0%	67%	33%	0%

PA.06.6 Reposición de gastos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza formato de reposición de gastos	X					0,30	0,64	Secretaria	-	1	-	-	-	-	-	0,64	-
2	Espera por proceso				X		0,10	0,08	Contador	-	-	1	-	-	-	-	0,10	-
3	Envío de proceso			X			0,30	0,23	Contador	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
2	Verifica que el formato de reposición de caja chica	X					0,30	0,64	Secretaria	1	-	-	0,30	-	-	-	0,64	-
3	Recibe el pago	X					0,30	0,64	Secretaria	1	-	-	0,30	-	-	-	0,64	-
TOTAL			2	1	1	1	0	5	5	2	1	2	0,60	0,30	0,40	1,28	0,64	0,31
PORCENTAJE			40%	20%	20%	20%	0%			40%	20%	40%	46%	23%	31%	57%	29%	1%

PA.07 **GESTIÓN DE SISTEMAS**

PA.07.1 Mantenimiento de las máquinas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Procesa solicitud y envía Director Creativo	X					0,30	0,90	Administrador	1	-	-	-	0,30	-	-	0,90	-
2	Solicita visita del técnico encargado	X					0,35	1,05	Administrador	1	-	-	0,35	-	-	-	1,05	-
3	Verifica mantenimiento de las máquinas		X				0,35	1,05	Administrador	-	1	-	-	0,35	-	-	1,05	-
4	Envío factura al pago	X					0,35	1,05	Administrador	1	-	-	0,35	-	-	-	1,05	-
TOTAL			3	1	0	0	0	1,35	1,95	3	1	-	1,00	0,35	-	3,00	1,05	-
PORCENTAJE			75%	25%	0%	0%	0%			75%	25%	0%	74%	26%	0%	74%	26%	0%

PA.07.2 Respaldo de información

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Respalda archivos de trabajos realizados y documentos administrativos digitales	X					0,30	0,94	Jefe Técnico	-	1	-	-	0,30	-	-	0,94	-
2	Espera por proceso				X		0,10	0,31	Jefe Técnico	-	-	1	-	-	-	-	0,10	-
3	Envío de proceso			X			0,30	0,94	Jefe Técnico	-	-	1	-	-	-	-	0,30	-
2	Depura cada cierto tiempo la base de datos dependiendo del tipo de archivo		X				0,35	1,05	Administrador	-	1	-	-	0,35	-	-	1,05	-
3	Envío informe de archivos depurados	X					0,35	1,05	Administrador	1	-	-	-	0,35	-	-	1,05	-
TOTAL			2	1	1	1	0	1,40	3,24	2	1	2	0,65	0,35	0,40	1,99	1,05	1,25
PORCENTAJE			40%	20%	20%	20%	0%			40%	20%	40%	46%	25%	29%	46%	24%	2%

PA.08 **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

PA.08.1 Archivo y documentación

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo			
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	Analiza y clasifica los documentos y registros	X	X				0,30	0,64	Secretaria	1	1	-	-	0,30	0,30	-	0,64	0,64	-
2	Archiva los documentos y registros en carpetas asignadas	X					0,25	0,74	Secretaria	1	-	-	0,25	-	-	0,74	-	-	-
3	Solicita al encargado del proceso el docto o registro faltante	X					0,25	0,74	Secretaria	1	-	-	0,25	-	-	0,74	-	-	-
4	Recibe docto o registro faltante	X					0,25	0,74	Secretaria	1	-	-	0,25	-	-	0,74	-	-	-
TOTAL		4	1	0	0	0	1,95	1,98		4	1	-	-	1,95	0,30	-	2,27	0,64	-
PORCENTAJE		80%	20%	0%	0%	0%				80%	20%	0%	0%	85%	18%	0%	87%	18%	0%

7	Revisa factura		X				0,35	0,74	Secretaria	-	1	-	-	0,35	-	-	0,74	-	
8	Envia factura a proceso contable	X					0,35	0,74	Secretaria	1	-	-	0,35	-	-	0,74	-		
TOTAL			4	3	1	1	0	2,45	2,84		4	3	2	1,40	1,00	0,40	2,98	2,39	1,20
PORCENTAJE			44%	33%	11%	11%	0%				44%	33%	22%	50%	36%	14%	45%	36%	1

ANEXO 5

No.	Tipo de proceso	Proceso	Indicador	Tipo de indicador	Impacto para la organización	Satisfacción del cliente	Frecuencia de uso	TOTAL
1	Estratégico	Planificación estratégica y operativa	Índice de metas cumplidas	eficacia	3	2	2	8
2	Estratégico	Control de documentos y Registros	Gestión de documentos y registros	eficacia	3	1	1	4
3	Estratégico	Control de documentos y Registros	Tiempo promedio	eficiencia	2	1	2	4
4	Estratégico	Producto no conforme	Producto no conforme	eficacia	2	1	1	3
5	Estratégico	Producto no conforme	Porcentaje de producto no conforme recuperable	eficacia	3	2	2	8
6	Estratégico	Revisión por la dirección	Cumplimiento de medición	eficacia	2	3	1	7
7	Estratégico	Revisión por la dirección	Tiempo promedio de medición	eficiencia	3	1	2	5
8	Estratégico	Acciones Preventivas y Correctivas	Cumplimiento de acciones	eficacia	3	1	2	5
9	Estratégico	Acciones Preventivas y Correctivas	Tiempo promedio de ejecución	eficiencia	3	1	1	4
10	Misional	Diseño Gráfico	Gestión de diseño gráfico	eficacia	3	1	1	4
11	Misional	Diseño Gráfico	Tiempo de entrega	eficiencia	3	2	3	9
12	Misional	Facturación	Gestión de facturación	eficacia	2	2	1	5
13	Misional	Facturación	Incorrecta facturación	eficacia	2	2	3	7
14	Misional	Monitoreo satisfacción cliente	Gestión de monitoreo	eficacia	2	3	2	8
15	Misional	Monitoreo satisfacción cliente	Índice de satisfacción	eficacia	3	2	3	9
16	Misional	Programación web	Gestión de capacitación Joomla	eficacia	3	2	2	8
17	Misional	Programación web	Tiempo promedio de entrega	eficiencia	3	3	3	12
18	Misional	Gestión de ventas	Cumplimiento de gestión de ventas	eficacia	3	3	3	12
19	Misional	Gestión de ventas	Captación de nuevos clientes	eficacia	2	2	3	7
20	Misional	Gestión de reclamos	Gestión de reclamos	eficiencia	2	2	1	5
21	Misional	Gestión de reclamos	Tiempo promedio de gestión de reclamos	eficiencia	2	3	2	8
22	Misional	Impresión Digital	Gestión de impresión	eficacia	2	3	2	8
23	Misional	Impresión Digital	Gestión del material	eficiencia	2	3	3	9
25	Apoyo	Archivo y documentación	Índice de registros y documentos archivados	eficacia	2	2	1	5
26	Apoyo	Reposición de caja chica	Índice de reposiciones cumplidas	eficacia	2	1	2	4
27	Apoyo	Capacitación de Personal	Satisfacción de capacitaciones	eficacia	3	1	2	5
28	Apoyo	Capacitación de Personal	Gestión de capacitación del personal	eficacia	3	1	1	4
29	Apoyo	Cobros	Gestión de cobro	eficacia	3	2	3	9
30	Apoyo	Cobros	Tiempo promedio gestión de cobros	eficiencia	3	2	1	7
31	Apoyo	Compras	Gestión de compras	eficacia	3	1	2	5
32	Apoyo	Compras	Tiempo promedio de transacción en las compras	eficiencia	3	1	2	5
33	Apoyo	Contratación de personal	Gestión de selección de personal	eficacia	3	1	3	6
34	Apoyo	Contratación de personal	Tiempo de gestión de selección de personal	eficiencia	3	1	3	6
35	Apoyo	Contabilidad	Gestión de contabilidad	eficacia	3	3	1	10
36	Apoyo	Contabilidad	Gestión de registros	eficacia	3	3	1	10
37	Apoyo	Respaldo de información	Gestión de respaldo de la información	eficacia	2	1	1	3
38	Apoyo	Respaldo de información	Tiempo promedio de respaldos	eficiencia	1	1	1	2
39	Apoyo	Desvinculación de Personal	Gestión de desvinculación del personal	eficacia	2	1	3	5
40	Apoyo	Desvinculación de Personal	Tiempo promedio de desvinculación	eficiencia	2	1	3	5
41	Apoyo	Inducción	Satisfacción del nuevo colaborador	eficacia	3	1	3	6
42	Apoyo	Inducción	Gestión de la inducción	eficacia	3	1	2	5
43	Apoyo	Mantenimiento de máquinas	Tiempo de gestión de soporte	eficiencia	3	1	3	6
44	Apoyo	Mantenimiento de máquinas	Mantenimiento de máquinas	eficacia	3	1	2	5
45	Apoyo	Obligaciones tributarias	Gestión de las obligaciones tributarias	eficacia	1	1	2	3
46	Apoyo	Pagos a proveedores	Cumplimiento de gestión de pagos	eficacia	2	1	3	5
47	Apoyo	Pagos a proveedores	Tiempo en la gestión de pagos	eficiencia	2	1	2	4
48	Apoyo	Nómina	Gestión de nómina	eficacia	3	2	2	8
49	Apoyo	Nómina	Porcentaje de prestamos otorgados	eficacia	2	2	2	6

ANEXO 6

Código	Proceso	Indicador	Tipo de indicador
	Planificación estratégica y	Índice de metas cumplidas	eficacia
	Producto no conforme	Porcentaje de producto no conforme recuperable	eficacia
	Revisión por la dirección	Cumplimiento de medición	eficacia
	Diseño Gráfico	Tiempo de entrega	eficiencia
	Programación web	Gestión de capacitación Joomla	eficacia
	Programación web	Tiempo promedio de entrega	eficiencia
	Gestión de ventas	Cumplimiento de gestión de ventas	eficacia
	Impresión Digital	Gestión del material	eficiencia
	Gestión de reclamos	Tiempo promedio de gestión de reclamos	eficiencia
	Monitoreo satisfacción cliente	Gestión de monitoreo	eficacia
	Contabilidad	Gestión de contabilidad	eficacia
	Contabilidad	Gestión de registros	eficacia
	Nómina	Gestión de nómina	eficacia
	Cobros	Gestión de cobro	eficacia

Forma de calculo
$(\text{Lista de actividades cumplidas} / \text{Lista de actividades}) * 100$
$\Sigma(\text{fecha de fin de acciones} - \text{fecha de ejecución de acciones}) / \text{total de acciones}$
$(\text{Ventas realizadas} / \text{Número de cotizaciones}) * 100$
$\Sigma(\text{hora fin instalación} - \text{hora pedido de instalación}) / \text{total instalaciones}$
$(\text{Mantenimientos exitosos} / \text{Mantenimientos}) * 100$
$\Sigma(\text{hora fin mantenimiento} - \text{hora pedido de mantenimiento}) / \text{total mantenimientos}$
$(\text{Reparaciones exitosos} / \text{Reparaciones}) * 100$
$\Sigma(\text{hora fin reparación} - \text{hora pedido de reparación}) / \text{total reparaciones}$
Promedio de personas satisfechas
$(\text{Encuestas realizadas} / \text{Encuestas enviadas}) * 100$
$(\text{Observaciones críticas} / \text{Total de observaciones}) * 100$
$(\text{Evaluaciones realizadas} / \text{Total de empleados}) * 100$
Promedio de calificaciones en las evaluaciones
$(\text{Cobros realizados} / \text{Cobros planificados}) * 100$

ANEXO 7

PLAN DE MEJORA	PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	DURACIÓN	PRESUPUESTO	INICIO	FIN	PRESUPUESTO POR PLAN
Software	Adquisición de licencias para paquete de diseño ADOBE	Jefe Técnico	1 mes	\$ 3.000,00	Junio	octubre	
	Implementación de un sistema contable para PYME	Administrador	2 meses	\$ 2.000,00			
	Adquisición de un CRM PYME	Adminsitrador	2 semanas	\$ 360,00			
	Adquisición de un sistema de control de tareas y proyectos	Director Creativo	1 semana	\$ 275,00			
Adecuación de espacio	Adecuación de espacio físico para materiales	Jefe Técnico	2 semanas	\$ 280,00	junio	junio	\$ 5.635,00
Capacitación y asesoría	Capacitación en ventas y atención al cliente	Administrador	2 meses	\$ 350,00	agosto	octubre	
	Asesoría en planificación estratégica y operativa	Director Creativo	1 mes	\$ 350,00			
Reestructuración página web	Actualización de la págian web con catálogo de productos y galerías	Programador	1 mes	\$ 200,00	julio	agosto	\$ 700,00
TOTAL							\$ 200,00
							\$ 6.815,00

PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	DURACIÓN	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Contratación y renovación de softwares	Jefe Técnico	4 meses	Junio	octubre	\$ 5.635,00
Adecuación de espacio	Jefe Técnico	1 semana	junio	junio	\$ 280,00
Capacitación y asesoría	Director Creativo	2 meses	agosto	octubre	\$ 700,00
Reestructuración página web	Programador	1 mes	julio	agosto	\$ 200,00
TOTAL					\$ 6.815,00